

**ANALISIS PENENTUAN INSENTIF KARYAWAN OPERASIONAL
BERDASAR TIM KERJA BERBASIS PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN PADA PT. BRINGIN GIGANTARA SURABAYA**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**FRANS TOMU SAMUEL TAMBUNAN
NIM. 135060701111031**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG**

2018

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 23 Juli 2018

Mahasiswa



Frans Tomu Samuel Tambunan

NIM. 135060701111031

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENENTUAN INSENTIF KARYAWAN OPERASIONAL BERDASAR TIM KERJA BERBASIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. BRINGIN GIGANTARA SURABAYA

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



FRANS TOMU SAMUEL TAMBUNAN

NIM. 135060701111031

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 23 Juli 2018

Dosen Pembimbing

Remba Yanuar Efranto, ST., MT.
NIP. 19840116 200812 1 003

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Ovong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1 002

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul **“Analisis Penentuan Insentif Karyawan Operasional Berdasar Tim Kerja Berbasis Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bringin Gigantara Surabaya”** ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak hambatan yang dihadapi oleh penulis dalam penulisan skripsi ini, namun berkat dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta dan kedua orang adik tersayang, Bapak Sappur S Tambunan, Mami Susy L Nababan, adik saya Firman J Tambunan dan Ribka F Tambunan yang telah memberikan doa, motivasi, nasihat, dukungan mental maupun materiil, kesabaran yang tak terbatas, dan kasih sayang yang tidak pernah putus. Serta perjuangan yang tidak pernah lelah demi memberikan pendidikan yang terbaik kepada penulis.
2. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. dan Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri dan Sekertaris Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
3. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT. ,selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan, waktu, arahan, motivasi, ilmu yang sangat bermanfaat, dan nasihat yang berharga bagi penulis
4. Ibu Yeni Sumantri, SSi., MT., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang selalu memberikan bimbingan dan arahan terhadap kegiatan akademik maupun non akademik kepada penulis.
5. Ibu Wifqi Azlia, ST., MT., ibu Amanda Nur Cahyawati, ST., MT., ibu Astuteryanti Tri Lustyana, ST., MT., yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Teknik Industri yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat berharga bagi penulis selama menuntut ilmu di Jurusan Teknik Industri serta Bapak dan Ibu Staff Jurusan Teknik Industri yang banyak membantu dalam urusan kegiatan akademik maupun non akademik penulis.

7. Bapak Agus Rudianto dan bapak Francious sebagai pendamping dan pembimbing lapangan dalam penelitian dan juga seluruh karyawan PT. Bringin Gigantara Surabaya yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat WG, Tito, Faisal, Aldo, Andyan, Aris, Gulam, Kepin, Opang, Rama, Wantet, Andreas, Faiz, Songko, Faza, Milzam dan Bimo yang selalu ada dari awal masuk perkuliahan hingga saat ini,. Terimakasih sudah selalu menemani, memberi semangat, kebersamaan dan juga doa pada penulis.
9. Sahabat Budi Murni 1, Agung, GL, Ali, Adventus, Aster, Noni, Roby dan Eva yang selalu memberikan dukungan dan semangat pada penulis dalam menyelesaikan penulisan.
10. Sahabat penulis yang tercinta Cindy D. Saragih, Sara, Fira, Hawary, Adib, Ifur, Adit, Faishal, Yogas, Cakra, Bryan, Baiq Fani, Farhan Y, Odi, Meiyer, Dhana, Togi, Ima, Bayu, Dzaky, Unggul, Hafidz S, Farhan, Dicky A yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan doa pada penulis.
11. Keluargaku, seluruh Mahasiswa Teknik Industri angkatan 2013. Terimakasih sudah berproses bersama, terimakasih untuk segala dukungan, motivasi, dan juga doa yang telah diberikan semoga kita semua selalu diberi kemudahan dan kelancaran untuk meraih kesuksesan serta seluruh pihak untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu dan yang sangat berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan permohonan maaf atas kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Semoga kritik dan saran dapat diberikan agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik. Dan yang terakhir penulis berharap skripsi ini dapat dikembangkan dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan ke depannya.

Malang, Juni 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR RUMUS.....	xiv
RINGKASAN	xvi
SUMMARY	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Rumusan Masalah	3
1.4 Batasan Masalah	3
1.5 Tujuan Penelitian	4
1.6 Manfaat Penelitian	4
1.7 Asumsi-Asumsi	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Penelitian Terdahulu	5
2.2 Pengertian Kinerja	6
2.2.1 Kinerja Karyawan	7
2.2.1.1 Penilaian Kinerja Karyawan	8
2.2.1.1.1 Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan Yang Baik ...	11
2.2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Karyawan	12
2.2.1.2 Kompetensi Spencer	14
2.3 Metode <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	18
2.3.1 Menetapkan Prioritas	19
2.3.2 Konsistensi	20
2.4 Metode <i>360 Degree Feedback</i>	21
2.4.1 Proses Implementasi Metode <i>360 Degree Feedback</i>	23
2.4.2 Keuntungan Penggunaan <i>360 Degree Feedback</i>	24
2.4.3 Kekurangan Penggunaan <i>360 Degree Feedback</i>	25

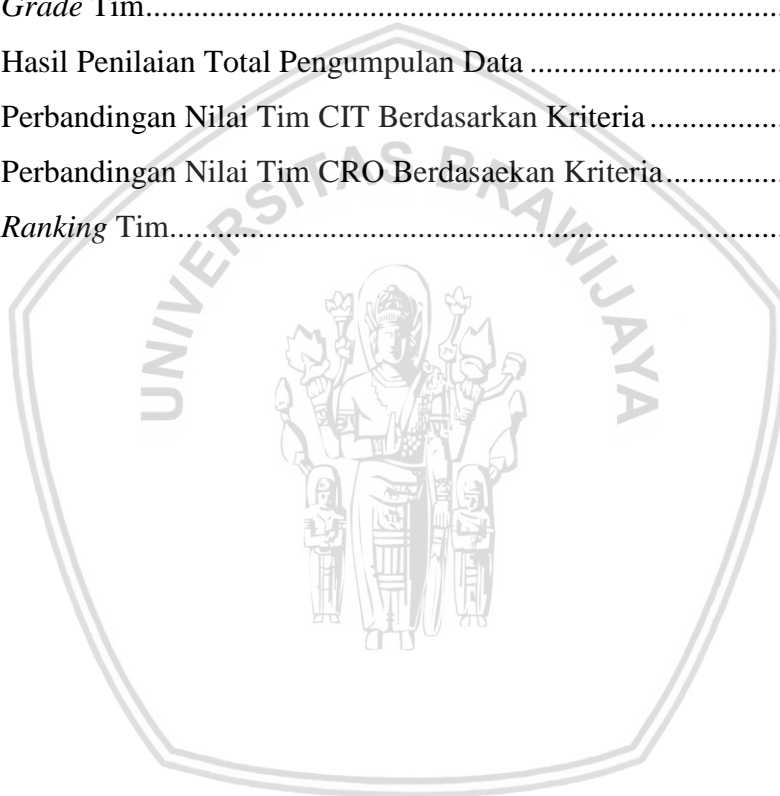
2.5 Metode <i>Rating Scale</i>	25
2.6 Kriteria Penilaian Kinerja	26
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
3.3 Langkah-Langkah Penelitian	31
3.4 Diagram Alir Penelitian	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	35
4.1.1 Profil Perusahaan	35
4.1.2 Tujuan Perusahaan.....	35
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	36
4.1.4 <i>Job Description</i> Karyawan Operasional.....	37
4.2 Pengumpulan Data.....	39
4.2.1 Sumber Penilai Penilaian Tim	39
4.2.2 Pengumpulan Data dan Penentuan Kriteria Penilaian.....	39
4.3 Pengolahan Data	42
4.3.1 Penentuan Bobot Kriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP.....	42
4.3.2 Penentuan Bobot Subkriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP	46
4.3.3 Penentuan Bobot Global	61
4.3.4 Penentuan Bobot Penilai	61
4.3.5 Pengumpulan Data Penilaian Karyawan Operasional dalam Tim.....	64
4.3.6 Pengolahan Data Menggunakan Metode <i>Rating Scale</i>	72
4.4 Analisis dan Pembahasan	78
4.4.1 Hasil Penilaian Total Karyawan Operasional.....	78
4.4.2 Perbandingan Nilai Hasil Pengukuran Kinerja Tim	80
4.4.3 <i>Ranking</i> Penilaian Kinerja Tim	61
BAB V PENUTUP	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN	91

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Saat Ini	6
Tabel 2.2	Faktor yang Memicu <i>Halo Effect</i>	13
Tabel 2.3	Skala Perbandingan Berpasangan	19
Tabel 2.4	Nilai Indeks Random Ukuran Matriks	21
Tabel 2.5	Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode <i>Rating Scale</i>	26
Tabel 2.6	Kompetensi Penilaian 1	27
Tabel 2.7	Kompetensi Penilaian 2	27
Tabel 2.8	Kompetensi Penilaian 3	28
Tabel 2.9	Kompetensi Penilaian 4	28
Tabel 2.10	Kompetensi Penilaian 5	29
Tabel 4.1	<i>Job Description Cash Replanishment Outsource</i>	38
Tabel 4.2	<i>Job Description Cash In Transit</i>	38
Tabel 4.3	<i>Mapping</i> Kriteria Penilaian Kinerja Menurut Berbagai Referensi	40
Tabel 4.4	Kriteria Penilaian	40
Tabel 4.5	Subkriteria Penilaian Sebelum Terpilih	41
Tabel 4.6	Subkriteria Penilaian Terpilih	41
Tabel 4.7	Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria	43
Tabel 4.8	Perhitungan AHP	43
Tabel 4.9	Perhitungan AHP	44
Tabel 4.10	Perhitungan AHP	45
Tabel 4.11	Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Kriteria Personal	46
Tabel 4.12	Perhitungan AHP	47
Tabel 4.13	Perhitungan AHP	48
Tabel 4.14	Perhitungan AHP	48
Tabel 4.15	Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Kedisiplinan.....	49
Tabel 4.16	Perhitungan AHP	50
Tabel 4.17	Perhitungan AHP	50
Tabel 4.18	Perhitungan AHP	51
Tabel 4.19	Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Hasil Kerja	52
Tabel 4.20	Perhitungan AHP	53
Tabel 4.21	Perhitungan AHP	53
Tabel 4.22	Perhitungan AHP	54

Tabel 4.23	Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Hubungan Kerja Antar Personal	55
Tabel 2.24	Perhitungan AHP	56
Tabel 4.25	Perhitungan AHP	56
Tabel 4.26	Perhitungan AHP	57
Tabel 4.27	Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Sikap Bekerja	58
Tabel 4.28	Perhitungan AHP	59
Tabel 4.29	Perhitungan AHP	59
Tabel 4.30	Perhitungan AHP	59
Tabel 4.31	Bobot Kriteria, Bobot Parsial, dan Bobot Global	61
Tabel 4.32	Penilaian Perbandingan Berpasangan Bobot Penilai	62
Tabel 4.33	Perhitungan AHP	62
Tabel 4.34	Perhitungan AHP	63
Tabel 4.35	Perhitungan AHP	63
Tabel 4.36	Skor Penilaian Subkriteria Pengetahuan Selama 4 Minggu	65
Tabel 4.37	Rekap Nilai Penilaian 4 Minggu	67
Tabel 4.38	Rekap Nilai Penilaian 4 Minggu	67
Tabel 4.39	Data Penilaian Karyawan Kriteria Personal	68
Tabel 4.40	Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Personal	68
Tabel 4.41	Data Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan	69
Tabel 4.42	Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan	69
Tabel 4.43	Data Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja	69
Tabel 4.44	Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja	69
Tabel 4.45	Data Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja	70
Tabel 4.46	Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja	70
Tabel 4.47	Data Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja	71
Tabel 4.48	Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja	71
Tabel 4.49	Data Total Rekap Nilai Kriteria	71
Tabel 4.50	Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Personal	72
Tabel 4.51	Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Personal	72
Tabel 4.52	Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan	72
Tabel 4.53	Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan	73
Tabel 4.54	Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja	73
Tabel 4.55	Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja	73

Tabel 4.56	Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja.....	73
Tabel 4.57	Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja	74
Tabel 4.58	Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja.....	74
Tabel 4.59	Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja	74
Tabel 4.60	Nilai Akhir Karyawan.....	75
Tabel 4.61	Niai Tim Bulan Maret.....	75
Tabel 4.62	Nilai Akhir Tim Bulan April.....	76
Tabel 4.63	Nilai Total Tim	76
Tabel 4.64	Ketentuan <i>Range</i> Nilai dan Grade	77
Tabel 4.65	<i>Grade</i> Tim.....	77
Tabel 4.66	Hasil Penilaian Total Pengumpulan Data	79
Tabel 4.67	Perbandingan Nilai Tim CIT Berdasarkan Kriteria	81
Tabel 4.68	Perbandingan Nilai Tim CRO Berdasaeakan Kriteria.....	82
Tabel 4.69	<i>Ranking</i> Tim.....	83



Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Lingkup Penilaian 360 <i>Degree Feedback</i>	21
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian.....	34
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Perusahaan.....	36
Gambar 4.2	Perbandingan Nilai Tim CIT	80
Gambar 4.3	Perbandingan Nilai Tim CRO	81





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Identifikasi Kriteria	91
Lampiran 2	Kuesioner Penentuan Subkriteria	93
Lampiran 3	Kuesioner Penentuan Bobot	95
Lampiran 4	<i>Form</i> Penilaian Kinerja Tim.....	99
Lampiran 5	Kriteria Masing-Masing Skor Penilaian	100
Lampiran 6	Data Penilaian.....	106





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR RUMUS

Rumus 1.	<i>Consistency Index</i>	20
Rumus 2.	<i>Consistency Ratio</i>	20





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Frans Tomu Samuel Tambunan, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juni 2018, *Analisis Penentuan Insentif Karyawan Operasional Berdasar Tim Kerja Berbasis Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bringin Gigantara Surabaya*, Dosen Pembimbing: Remba Yanuar Efranto, ST., MT.

PT. Bringin Gigantara Surabaya, merupakan salah satu cabang perusahaan dari PT. Bringin Gigantara yang bergerak dalam bidang pengadaan barang dan jasa untuk teknologi informasi dan pelayanan *cash handling*. PT. Bringin Gigantara Surabaya memiliki karyawan sebanyak 83 pekerja diantaranya 54 karyawan operasional dan 29 karyawan manajerial. Permasalahan pada perusahaan terdapat pada aktivitas penilaian kinerja, dimana penilaian yang dilakukan saat ini hanya menggunakan absensi karyawan untuk bagian manajerial maupun operasional. PT. Bringin Gigantara Surabaya belum memiliki sistem penilaian kinerja tim untuk menilai baik atau buruknya kinerja tim dibagian operasional padahal keberadaan suatu tim dibagian operasional sangat berpengaruh dalam pencapaian target perusahaan. Selain itu, perusahaan belum memberikan *reward and punishment* untuk tim dalam menyelesaikan tugasnya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan suatu rekomendasi perbaikan berupa *performance appraisal* untuk mengetahui kinerja tim dan menggunakan sistem penilaian sebagai acuan pemberian perlakuan yang sesuai kepada masing-masing tim.

Penelitian ini dilakukan dengan metode penilaian 360 derajat. Sebelum melakukan penilaian dengan metode ini, dilakukan diskusi untuk mengidentifikasi kriteria dan subkriteria, kemudian melakukan pembobotan kriteria dan subkriteria dengan menggunakan AHP, setelah itu membuat form penilaian 360 derajat. Penilaian 360 derajat dilakukan pada 18 tim bagian operasional dimana 9 tim terdapat pada kelompok tim *Cash In Transit* (CIT) dan 9 tim terdapat pada kelompok tim *Cash Replenishment Outsource* (CRO). Penilaian tersebut dinilai oleh atasan yaitu manajer operasional, rekan kerja yaitu rekan satu tim dan diri sendiri. Hasil penilaian 360 derajat merupakan nilai kinerja masing-masing tim. Hasil penilaian 360 derajat juga digunakan sebagai dasar pemberian perlakuan yang sesuai kepada masing-masing tim.

Terdapat 5 kriteria utama dan masing-masing subkriteria penilaian. Kelima kriteria utama tersebut yaitu kriteria personal, kriteria kedisiplinan, kriteria hasil kerja, kriteria hubungan kerja antar personal dan kriteria sikap bekerja. Hasil dari penilaian kinerja tim pada bulan Maret dan April kelompok tim CIT sebanyak 1 tim mendapat *grade A* dalam kategori sangat baik, 5 tim mendapat *grade B* dalam kategori baik dan 3 tim mendapat *grade C* dalam kategori cukup sedangkan kelompok tim CRO tidak ada tim yang mendapat *grade A*, 4 tim mendapat *grade B* dalam kategori baik dan 5 tim mendapat *grade C* dalam kategori cukup. Untuk menindaklanjuti hasil dari penilaian kinerja perusahaan memberikan *reward and punishment* berdasarkan *grade* yang didapat masing-masing tim. Untuk *grade A*, perusahaan memberikan insentif dengan nominal yang besar. Untuk *grade B*, perusahaan memberikan insentif namun nominalnya lebih kecil daripada tim yang memperoleh *grade A*. Untuk *grade C*, tidak ada pemberian insentif dan untuk *grade D* akan mendapatkan surat peringatan. Apabila sebanyak 2 kali diberikan surat peringatan tidak terdapat perubahan maka beresiko akan dilakukan pemecatan. Selain itu, perusahaan juga memberikan *training* kepada seluruh tim sesuai kondisi pada setiap tim yang dapat dilihat dari *grade* yang didapat.

Kata Kunci: *Analitycal Hierarchy Process*, Metode 360 Derajat, Penilaian Kinerja



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Frans Tomu Samuel Tambunan, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, June 2018, *Incentive Determination Analysis of Operational Employees Based On Team Performance Appraisal at PT. Bringin Gigantara Surabaya*, Academic Supervisor: Remba Yanuar Efranto, ST., MT.

PT. Bringin Gigantara Surabaya is one of the branch company of PT. Bringin Gigantara which is concerned in the procurement of goods and services for information technology and cash handling services. PT. Bringin Gigantara had 83 employees which divided into 54 operational employees and 29 managerial employees. Issues regarding on this company is the performance appraisal activity which the current assessment is conducted with only an employee absence. PT. Bringin Gigantara Surabaya didn't have any team performance appraisal system to assess the good or bad performance of the team in operational section whereas the existence of the team in operational section is very influencing in order to achieve the company's target. Besides, the company didn't provide reward and punishment for all the team that accomplished the task. To solve this problem a recommendation for improvement is needed in the form of performance appraisal to know performance of the team and use the result of performance appraisal as the reference of appropriate treatment to each team.

This research is conducted by using 360 degree method. Before using this method, the discussion was held to identify the competency criteria and also weighting of each criteria by using AHP, and continued by making scoring form for 360 degree method. 360 degree method appraisal is conducted on 18 operational teams which 9 teams were on the Cash In Transit (CIT) group and another 9 teams were on the Cash Replenishment Outsource (CRO) group. Performance appraisal is assessed by operational manager, peers which is team companion, and each employee themselves. The results is also used as the reference of appropriate treatment to each team.

There are 5 main criteria and each subcriteria for assessment. The five main criteria are personal criteria, discipline criteria, work-result criteria, interpersonal working criteria, and work attitude criteria. Results from team performance appraisal on March and April are: in CIT group 1 team got grade A in a very good category, 5 teams got grade B in a good category, and 3 teams got grade C in a sufficient category while in CRO group there is no team got grade A, 4 teams got grade B in good category, and 5 teams got grade C in a sufficient category. To follow up the results of the performance appraisal, the company provides reward and punishment based on the grade that each team gets. For grade A, the company provides a large nominal incentive, for grade B the company provides incentives which nominally smaller than the team that obtained grade A, for grade C there is no incentive, and for grade D will get a warning letter. If there is no notice after 2 given warnings, there will be a risk of dismissal. Furthermore, the company also provides training for the teams according to the conditions on each team that can be seen from the grade obtained.

Keywords: 360 Degree Method, Analytical Hierarchy Process, Performance Appraisal



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I

PENDAHULUAN

Untuk memberikan gambaran secara garis besar mengenai kerangka penelitian yang dilakukan maka dijelaskan beberapa hal melalui latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta asumsi-asumsi dari permasalahan yang dibahas pada bab ini.

1.1 Latar Belakang

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap perusahaan pasti memiliki permasalahan dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusia sehingga perlu dibentuk satu departemen khusus untuk menangani permasalahan sumber daya manusia tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset strategi dikarenakan memiliki kapabilitas yang unik, sulit untuk ditiru, tepat, dan istimewa yang dapat memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki potensi yang sangat tinggi untuk memenangkan persaingan bisnis dengan perusahaan pesaing yang diwujudkan dalam *Human Resource and Delevopment* (HRD) untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Departemen HRD merupakan departemen yang penting dalam suatu perusahaan, karena keadaan perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Dalam menjalankan tugasnya, departemen HRD melakukan penilaian sistematis dan terstruktur terhadap kinerja karyawan untuk mengukur pencapaian kinerja atas target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Aggarwal dan Thakur (2013) berpendapat bahwa indikator kualitas dari departemen HRD dapat dilihat dari salah satu faktor yaitu penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh departemen HRD.

Menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan yang baik meningkatkan produktivitas dan performansi perusahaan, begitu juga sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk maka mengurangi produktivitas dan performansi perusahaan. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar yang telah ditetapkan (Dessler, 2003). Definisi tersebut menjadikan penilaian kinerja sebagai faktor yang sangat penting untuk dilakukan

suatu perusahaan, karena kinerja yang tidak sesuai dari karyawan dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan dan juga dapat menurunkan pendapatan perusahaan. Hal itulah yang menjadikan penilaian kinerja sebagai fokus utama pada penelitian ini.

PT. Bringin Gigantara merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pengadaan barang dan jasa untuk teknologi informasi dan pelayanan *cash handling*. PT. Bringin Gigantara masuk dalam dunia Teknologi Informasi (IT) Indonesia dengan dukungan infrastruktur dan jaringan yang saat ini sudah mencapai 18 *service point* di seluruh Indonesia. Saat ini, PT. Bringin Gigantara dipercaya oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. untuk menangani pengadaan perangkat IT beserta perangkat pendukungnya seperti jasa pengisian ATM atau *Cash in Transit* (CIT) maupun *Cash Replenishment Outsorce* (CRO) dan juga melaksanakan perawatan perangkat *E-Channel* BRI (ATM, CCTV, Alarm) serta penyedia tenaga operator yang tersebar di kantor pusat maupun kantor-kantor wilayah BRI seluruh Indonesia.

Hasil observasi langsung yang dilakukan pada perusahaan ini terdapat sejumlah 83 pekerja diantaranya 54 karyawan operasional dan 29 karyawan yang merupakan bagian manajerial perusahaan. Nantinya dari 54 orang yang menjadi pegawai operasional akan dilakukan penilaian kinerja secara keseluruhan masing-masing individunya. Seluruh pekerja operasional yang ada terdiri dari *custody*, teknisi, polisi, dan pengemudi. Dari jumlah pekerja 54 orang yang menjadi pegawai operasional dikelompok menjadi 2 kelompok tim dimana kelompok tim pertama untuk mengantarkan uang dalam jumlah besar dan kelompok tim yang kedua untuk melakukan perawatan terhadap perangkat-perangkat BRI seperti mesin ATM dan CCTV. Tim pertama berjumlah sebanyak 9 tim dimana dalam 1 tim berisi 3 orang dan tim kedua berjumlah 9 tim dimana dalam 1 tim berisi 3 orang.

Hasil yang didapatkan setelah observasi langsung yaitu perusahaan belum pernah melakukan penilaian kinerja yang bersifat sistematis. Penilaian yang dilakukan selama ini hanya melalui satu aspek saja yaitu absensi karyawan untuk bagian manajerial maupun operasional. Pada perusahaan tersebut terdapat tim kerja di bagian operasional dimana tim kerja tersebut sangat berpengaruh dalam pencapaian target perusahaan. Tim kerja tersebut selama ini tidak terpengaruh suatu tekanan untuk menyelesaikan tugas dikarenakan belum adanya penilaian kinerja yang bersifat sistematis untuk meningkatkan hasil dari kerja tim tersebut. Ketika penilaian kinerja karyawan operasional berdasar tim kerja tersebut sudah ada harpannya perusahaan dapat memberikan insentif kepada tim kerja tersebut. Selain itu, perusahaan tidak memberikan *reward and punishment* untuk tim yang menyelesaikan tugas tepat waktu maupun yang tidak menyelesaikan tugas pada waktu yang ditentukan.

Sementara itu Dilakukannya penilaian kinerja yang sistematis akan membantu perusahaan mengetahui kinerja karyawan baik secara individu maupun tim serta dapat menentukan perlakuan yang sesuai berdasarkan hasil penilaian kinerja tim.

Menurut Linman, metode *360 degree* adalah metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung dan para bawahannya. Pemilihan metode penilaian kinerja menggunakan *360 degree* digunakan untuk membantu penilaian kinerja pada sebuah tim. Nantinya dengan metode *360 degree* penilaian kinerja tim akan lebih efektif, *fair* dan akurat apabila diambil dari sudut pandang atasan, rekan sendiri, bawahan ataupun diri sendiri. Untuk mengukur penilaian kinerja tim pada PT. Bringin Gigantara maka penggunaan metode *360 degree* menjadi pertimbangan yang baik sesuai dengan hasil observasi langsung dengan keadaan dilapangan yaitu belum dilakukannya penilaian kinerja yang sistematis dan terstruktur. Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka perlu dilakukan penelitian perancangan penilaian kinerja sebuah tim dengan metode *360 degree* pada PT. Bringin Gigantara.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah dari penelitian ini yang diangkat sebagai berikut.

1. Penilaian kinerja yang hanya berdasarkan absensi menyebabkan tidak adanya tekanan untuk menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.
2. Perusahaan belum dapat menentukan pemberian insentif kepada tim kerja pada bagian operasional
3. Perusahaan belum dapat mengetahui seberapa besar kinerja karyawan operasional berdasar tim kerja dikarenakan penilaian kinerja hanya berdasarkan absensi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang telah disampaikan, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kriteria dan subkriteria pada *form* penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree*?
2. Bagaimana hasil penilaian kinerja karyawan operasional berdasar tim pada PT. Bringin Gigantara?

1.4 Batasan Masalah

Agar penulisan laporan dapat dilakukan dengan baik dan pembahasan dapat terfokus, maka dibuat beberapa batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan pada tim yang berada di PT. Bringin Gigantara Surabaya dan tidak mencakup bagian manajerial.
2. Penelitian tidak mempunyai bawahan pada tim kerja bagian operasional

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu:

1. Identifikasi kriteria dan subkriteria *form* penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree*.
2. Melakukan perhitungan hasil penilaian kinerja karyawan operasional berdasar tim pada PT. Bringin Gigantara.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Perusahaan dapat memiliki standarisasi kriteria dan subkriteria penilaian kinerja karyawan.
2. Perusahaan mengetahui kinerja karyawan operasional berdasar tim .

1.7 Asumsi-Asumsi

Adapun asumsi yang terdapat pada penelitian ini, yaitu:

1. Tidak terdapat adanya perubahan karyawan operasional selama penelitian
2. Tidak terdapat adanya perubahan tim selama penelitian
3. Kegiatan operasional di perusahaan berlangsung normal

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada pelaksanaan penelitian diperlukan dasar-dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang menjadi masalah dalam penelitian dan digunakan dalam analisis. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi atau teori yang digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan teori dan pustaka sebagai acuan pengerjaan dan penyusunan laporan. Teori dan pustaka tersebut diambil dari buku, jurnal, maupun laporan tugas akhir yang telah diteliti sebelumnya. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Vita (2011) melakukan penelitian di perusahaan Kusuma Agrowisata Batu untuk merancang sistem penialain kinerja karyawan sebagai dasaran penentuan insentif dan pelatihan. Metode yang digunakan yaitu *Analitycal Hierarchy Process* (AHP), pada penelitian ini melakukan perancangan system penilaian kinerja karyawan menggunakan kompetensi Spencer dan digabungkan dengan *job description* dari masing-masing masing jabatan. Pada penelitian ini hasil penilaian kinerja tersebut digunakan untuk pemberian insentif karyawan, apabila pada nilai dari penilaian didapatkan diatas standar maka akan mendapatkan insentif, namun bila pada nilai kinerja karyawan dibawah standar maka akan diberikan pelatihan dari perusahaan.
2. Dwi, Effendi dan Silalahi (2012) melakukan penelitian di PG. Kebon Agung Malang yaitu menentukan peringkat kinerja karyawan berdasarkan kompetensi untuk menilai kinerja karyawan tetap bagian personalia dengan metode *360 feedback*. Penelitian menggunakan metode ini nantinya dapat mengetahui nilai dari kinerja karyawan dan dapat dilakukan perlakuan yang sudah ditentukan perusahaan, serta dapat mengetahui standar yang nantinya bisa ditentukan perusahaan.
3. Pardosi, Tambunan dan Syahputri (2015) melakukan penelitian di perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan sirup. Objek dalam penelitian ini yaitu 99 karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Metode yang digunakan adalah *360 degree feedback*. Penelitian ini menunjukkan bahwa lebih banyak informasi tentang kinerja pada level

manajer seperti prioritas variabel, nilai kinerja dari berbagai pihak yaitu atasan, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan serta perbandingan nilai kinerja oleh diri sendiri. Tabel 2.1 menunjukkan perbandingan penelitian yang dilakukan dengan beberapa penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini

Peneliti	Isi Penelitian	Objek Penelitian	Metode
Vita (2011)	PT. Kusuma Agrowisata Batu	Karyawan level <i>manager, supervisor, dan staff marketing and adventure</i>	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>
Dwi (2012)	Penilaian Kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dengan metode <i>360 degrees feedback</i>	Karyawan personalia di PG Kebon Agung Malang	<i>360 degrees feedback</i>
Pardosi (2015)	Penilaian Kinerja dengan menggunakan integrasi <i>360 degrees feedback</i> dan AHP	99 orang karyawan di PT.S pembuatan sirup	<i>360 degrees feedback dan AHP</i>
Penelitian ini	Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja Tim Pada PT. Bringin Gigantara	Karyawan tetap bagian operasional PT. Bringin Gigantara	<i>Analytical Hierarchy Process, 360 degrees feedback, dan Ranking</i>

2.2 Pengertian Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2000). Sementara itu, Suprihanto (1996) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu, dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2004) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh karyawan yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*Job Performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Wibowo (2007), mengatakan bahwa pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2007).

Dari definisi-definisi di atas disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan tanggung jawab dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi tempatnya bekerja.

2.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Sedangkan menurut Henry Simamora (2004) kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian target dan persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja sendiri menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap karyawan.

2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu kuantitas dan kualitas standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan karyawan memegang peranan penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja memicu karyawan untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kinerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

2.2.1.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Aboufazeli dan Siadat (2013) memaparkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses mengukur, mengevaluasi performansi karyawan terkait dengan standar dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Standar penilaian merupakan tolak ukur untuk mengidentifikasi sukses tidaknya hasil dari penilaian kinerja. Standar penilaian diperlukan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, memotivasi karyawan untuk meningkatkan performansinya, serta menunjukkan konsistensi karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan deskripsi sistematis dari individual terkait dengan kekuatan dan kelemahannya dalam bekeja sebagai acuan pihak departemen *Human Resources and Development* (HRD) untuk membuat keputusan mengenai individu tersebut. Penilaian kinerja karyawan seringkali disebut sebagai *performance appraisal*, *performance review*, *employee appraisal*, *performance evaluation*, *employee evaluation*, *employee rating*, atau *personal rating*. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua komponen yang berkaitan erat yaitu *ratees* dan *raters*, yaitu karyawan yang menjadi subjek penilaian dan karyawan-karyawan lainnya yang menjadi penilai.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja karyawan. Metode-metode tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga tidak ada metode yang disebut paling benar. Penggunaannya dalam penilaian kinerja karyawan perlu diimbangi dengan fokus dan konsistensi untuk memastikan keberhasilan metode tersebut, serta didasarkan pada kondisi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Baroda, Sharma, dan Bhatt (2012) menjelaskan beberapa manfaat penggunaan penilaian kinerja karyawan khususnya dalam area *human resource management* yaitu sebagai berikut.

1. *Human Resource Planning*

Melalui penilaian kinerja karyawan, dapat diidentifikasi karyawan yang berpotensi untuk dipromosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi berdasarkan performansinya yang baik.

2. *Recruitment and Selection*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu memprediksi performansi dari pelamar kerja dengan mendefinisikan keahlian dan kemampuan tertentu dalam bekerja.

3. *Training and Development*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu menentukan kebutuhan *training* secara spesifik. Apabila jika suatu perusahaan membutuhkan peningkatan kemampuan dalam komunikasi dan hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan defisiensi pada faktor

ini, maka perusahaan membutuhkan *training* mengenai komunikasi. Dilakukannya identifikasi penilaian yang menunjukkan defisiensi maka program *training* dapat dibentuk sebagai sarana bagi karyawan untuk membangun kekuatannya dan meminimalkan kelemahannya dalam bekerja.

4. *Career Planning and Development*

Perencanaan karir merupakan proses dimana karyawan menentukan tujuan karirnya dan mengidentifikasi langkah-langkah terstruktur untuk mencapainya. Pengembangan karir sendiri merupakan pendekatan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang baik tersedia saat dibutuhkan. Data penilaian kinerja karyawan dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dalam bekerja, serta menemukan potensi yang terdapat pada dirinya.

5. *Compensation and Reward*

Hasil dari penilaian kinerja karyawan menunjukkan dasar yang rasional dalam menentukan pembayaran kompensasi karyawan. Pemberian *reward* dibutuhkan perusahaan untuk mendorong dan memotivasi agar karyawan menunjukkan performansi dan produktivitas yang baik.

6. *Internal Employee Relations*

Data penilaian kinerja karyawan juga digunakan dalam pengambilan keputusan internal meliputi promosi, demosi, terminasi, pemindahan dan *layoff*. Contohnya, penilaian kerja seorang karyawan menunjukkan kemampuan dalam mengerjakan tugas lainnya pada level yang sama, maka keputusan transfer karyawan dapat dipertimbangkan. Jika penilaian kerja menunjukkan penurunan yang tidak dapat ditolerir maka keputusan demosi atau terminasi dapat dipertimbangkan.

Menurut Handoko (1996), terdapat enam metode penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai yaitu:

1. *Rating scales*, evaluasi didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerja
2. *Checklisty* maksud metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai cukup memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai. Kalimat atau kata itu diberikan bobot sehingga dapat diskor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat bila daftar penilaian berisi *item-item* yang memadai. Penilai biasanya adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan.
3. *Critical insident method* atau metode peristiwa kritis, penilaian dengan metode ini didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai yang

sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4. *Field review method* atau metode peninjauan lapangan, penilaian didasarkan pada analisa pada keadaan nyata dilapangan.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, maka penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes ini dapat berupa ujian tertulis maupun ujian praktek.
6. Metode evaluasi kelompok. Ada 3 metode evaluasi kelompok yang biasa dilakukan, yaitu:
 - a. Metode *ranking*, yaitu penilai membandingkan satu pegawai dengan pegawai lain dan mengurutkan pegawai dalam urutan terbaik hingga terburuk. Keuntungan metode ini adalah kemudahan administrasi dan penjelasan. Tetapi metode ini memiliki kelemahan yaitu adanya kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*.
 - b. Metode *grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan para pegawai dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi harus diletakkan pada setiap kategori.
 - c. Metode *point location*, penilai mempunyai sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para pegawai. Para pegawai yang memiliki kinerja baik akan diberikan nilai lebih besar dan sebaliknya untuk pegawai yang memiliki kinerja yang buruk akan diberikan nilai yang kecil. Keuntungan metode ini penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif antara para pegawai, meskipun kelemahan efek halo dan bias kesan terakhir masih ada.

Gasperz (2002) mengemukakan bahwa kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik, yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu dapat berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Gasperz (2002) juga menjelaskan unsur-unsur penting yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari pada manfaat yang diterima
2. Dimulai dari permulaan program
3. Terkait langsung dengan tujuan strategis

4. Sederhana dan dapat menampilkan data yang mudah untuk digunakan
5. Dapat diulang secara terus-menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu lainnya
6. Dilakukan pada sistem secara keseluruhan yang menjadi lingkup program
7. Digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang
8. Ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat
9. Pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran kerja
10. Pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan realibilitas dan validitas
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan atau pengendalian

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dicermati berbagai teori pada uraian di atas, ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang, yaitu:.

1. Melakukan dengan cara-cara tertentu
2. Mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual

Dengan demikian dapat dipahami bahwa konsep kinerja pada hakikatnya adalah suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

2.2.1.1.1 Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan Yang Baik

Tujuan utama dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan performansi individual, tim dan seluruh aspek organisasai. Meskipun metode yang paling sempurna tidak dideklarasikan secara eksplisit, penerapan metode penilaian kinerja karyawan harus memenuhi beberapa karakteristik. Perusahaan harus mampu memilih dan memutuskan metode penilaian kinerja karyawan yang paling akurat dan sesuai dengan tujuan perusahaannya. Eaisalou (2014) menjelaskan beberapa faktor yang harus dipenuhi pada pelaksanaan penilaian kinerja karyawan:

1. *Job Related Criteria*

Kriteria kesesuaian kerja menjadi kriteria dasar yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja karyawan. Kriteria penilaian dapat didefinisikan melalui job analisis. Faktor seperti inisiatif, antusias, loyalitas dan kerjasama tidak perlu digunakan apabila tidak berhubungan dengan kesesuaian kerja.

2. *Performance Expectations*

Manajer dan *subordinate* harus menyetujui ekspektasi performansi selama suatu periode penilaian tertentu. Karyawan tidak dapat bekerja efektif jika tidak memahami penilaian kinerja yang sedang dilaksanakan. Jika karyawan memahami ekspektasi secara jelas, karyawan dapat mengevaluasi baik buruknya performansinya sendiri untuk mencapai ekspektasi performansi.

3. *Standarization*

Perusahaan harus menggunakan instrumen penilaian yang sama untuk seluruh karyawan dalam kategori kerja yang sama. Selain itu, diperlukan juga sesi umpan balik yang dijadwalkan secara teratur.

4. *Trained Rates and Raters*

Kelemahan dari pelaksanaan penilaian kinerja yaitu *rates* dan *raters* jarang mendapatkan training mengenai bagaimana menjalankan penilaian kinerja karyawan yang efektif.

5. *Continuous Open Communication*

Umpan balik dan komunikasi terbuka secara terus-menerus dibutuhkan untuk membantu mengarahkan, membimbing dan membina karyawan untuk meningkatkan performansinya.

6. *Conduct Performance Reviews*

Sebagai upaya komunikasi terus-menerus antara manajer dan karyawan, waktu khusus perlu dirancang untuk diskusi mengenai performansi karyawan. *Performance review* memberikan jalan bagi karyawan untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam penilaian dan menyampaikan ketidaksetujuannya terhadap penilaian tersebut.

7. *Appraisal Interview*

Appraisal interview menjadi titik berat pada keseluruhan proses evaluasi. *Appraisal interview* digunakan untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya ketersinggungan antara *rates* dan *raters*. Manajer harus membantu karyawan memahami bahwa karyawan bukanlah sasaran tembak. Pemahaman karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang dijalankan perusahaan dapat mendorong kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan.

2.2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, seorang penilai sebaiknya memperhatikan secara seksama agar terhindar dari kesalahan dalam penilaian. Eisalou

(2014) memaparkan beberapa kesalahan dalam penilaian yang umumnya terjadi meliputi *appraiser discomfort*, *lack of objectivity*, *halo or hom*, *leniency or strictness*, *central tendency*, *recent behaviour bias*, *personal bias* or *stereotyping* dan *employee anxiety* yang selanjutnya akan dijelaskan sebagai berikut.

1. *Appraiser Discomfort*

Penilaian kinerja karyawan dianggap sebagai tugas personalia yang kurang menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan dapat memicu konflik antara atasan dan subordinate jika tidak dilaksanakan dengan baik.

2. *Lack of Objectivity*

Kelemahan potensial dari penilaian kinerja karyawan tradisional adalah kurangnya objektivitas. Beberapa faktor seperti *attitude*, *apperance* dan *personality* sulit untuk diukur namun berperan penting pada performansi karyawan.

3. *Halo or Hom*

Halo atau *hom* terjadi jika seorang atasan mengeneralisasikan satu aspek penilaian yang menghasilkan nilai baik pada seluruh aspek penilaian sehingga menghasilkan nilai yang lebih tinggi dari nilai seharusnya, atau sebaliknya. Bittel (1985) mengilustrasikan faktor-faktor yang memicu *halo effect* pada penilaian. Faktor yang memicu *halo effect* dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2

Faktor yang Memicu *Halo Effect*

Faktor	Penjelasan
<i>Recency</i>	Penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kinerja di periode sebelumnya masa lalu.
<i>Overemphasis</i>	Memberikan bobot yang lebih tinggi untuk aspek penilaian yang mendapatkan nilai terbaik atau terburuk.
<i>Unforgiving</i>	Penilaian kinerja karyawan pada periode ini dipengaruhi oleh hasil penilaian yang buruk pada periode sebelumnya.
<i>Prejudice</i>	Penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh <i>personality</i> karyawan sehingga membayangi penilaian yang sesungguhnya.
<i>Favoritism</i>	Penilaian kinerja dipengaruhi oleh kedekatan terhadap karyawan.
<i>Grouping</i>	Penilaian kinerja untuk seluruh karyawan disamaratakan.

Sumber: Bittel (1985)

4. *Leniency or Strictness*

Leniency or *strictness* teijadi jika seorang atasan terlalu sulit atau bermurah hati dalam memberikan penilaian kinerja. *Leniency* adalah memberikan nilai yang tinggi yang tidak sesuai dengan kondisi aktual, kesalahan ini biasanya dilatarbelakangi oleh sikap menghindari konflik dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Sedangkan *strictness* adalah memberikan nilai yang rendah yang tidak sesuai dengan kondisi aktual.

5. *Central Tendency*

Central tendency adalah kesalahan dalam penilaian kinerja yang terjadi jika karyawan dinilai mendekati nilai tengah skala. Kesalahan ini biasanya dilatarbelakangi oleh sikap menghindari kontroversi dan kritik sehingga mempengaruhi keakuratan penilaian.

6. *Recent Behavior Bias*

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan secara berkala dengan jadwal yang tidak jauh berbeda antar periode. Karyawan umumnya telah mengetahui jadwal penilaian kinerja, sehingga terdapat kemungkinan seorang karyawan menunjukkan performansi yang baik saat mendekati jadwal penilaian kinerja. Untuk meminimalkan kesalahan tersebut, maka penilai perlu memperhatikan performansi karyawan selama satu periode penilaian.

7. *Personal Bias or Stereotyping*

Kesalahan ini terjadi jika seorang atasan memberikan penilaian berdasarkan perbedaan individu. Perbedaan tersebut meliputi gender, ras, usia yang dapat mempengaruhi penilaian.

8. *Employee Anxiety*

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dapat memicu kesalahpahaman mengenai ketidakadilan penilaian karena karyawan menganggap bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk menemukan hal-hal buruk yang dilakukan karyawan.

2.2.1.2 Kompetensi Spencer

Kompetensi Spencer Menurut Spencer (1993) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

3. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Spencer, L dan Spencer, S mengidentifikasi lima jenis karakteristik kompetensi yang terdiri dari:

1. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang member tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri, kontrol diri, stress atau ketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge*, adalah Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. *Skills*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang *programmer* komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

Spencer, L dan Spencer, S mengidentifikasi kompetensi dalam enam kelompok yang berisi dua puluh kompetensi, masing-masing kelompok yaitu *Achievement and Action*, *Helping and Human Service*, *Leadership*, *Managerial*, *Cognitive* dan *Personal Effectiveness*. Berikut merupakan dua puluh kompetensi yang diidentifikasi.

1. Kompetensi semangat untuk berprestasi atau untuk mencapai target kerja (*Achievement Orientation*, ACH), yaitu derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.
2. Kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja (*Concern For Order*, CO), yaitu dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
3. Kompetensi Proaktif (*Initiative*, INT), yaitu dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
4. Kompetensi mencari informasi (*Information Seeking*, INFO), yaitu besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
5. Kompetensi Empati (*Interpersonal Understanding*, IU), yaitu kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa erupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain.
6. Kompetensi berorientasi kepada pelanggan (*Customer Service Orientation*, CSO), yaitu keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.
7. Kompetensi dampak dan pengaruh (*Impact and Influence*, IMP), yaitu tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita.
8. Kompetensi kesadaran berorganisasi (*Organizational Awareness*, OA), yaitu kemampuan untuk memahami dan mempelajari kekuasaan dalam organisasi sendiri maupun organisasi lain (pelanggan dan penyalur). Termasuk didalamnya kemampuan untuk mengidentifikasi siapa pengambil keputusan yang sebenarnya dan individu yang memiliki pengaruh kuat.
9. Kompetensi membangun hubungan kerja (*Relationship Building*, RB), yaitu besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan social atau jaringan hubungan social agar tetap hangat dan akrab.
10. Kompetensi mengembangkan orang lain (*Developing Others*, Dev), yaitu keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

11. Kompetensi kemampuan mengarahkan/memberikan perintah (*Directiviness*, DIR), yaitu kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.
12. Kompetensi kerja sama kelompok (*Team Work*, TW), yaitu dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
13. Kompetensi memimpin kelompok (*Team Leadership*, TI), yaitu dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal.
14. Kompetensi berpikir analitis (*Analytical Thinking*, AT), yaitu kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci, atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.
15. Kompetensi berpikir konseptual (*Conceptual Thinking*, CT), yaitu kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang intrinsik mencakup kemampuan mengidentifikasi, pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.
16. Kompetensi keahlian teknis/professional/manajerial (*Expertise*, EXP), yaitu penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
17. Kompetensi pengendalian diri (*Self-Control*, SCT), yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.
18. Kompetensi percaya diri (*Self-Confidence*, SCF), yaitu keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/tantangan/pekerjaannya.
19. Kompetensi fleksibilitas (*Flexibility*, FLX), yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu.
20. Kompetensi komitmen terhadap organisasi (*Organizational Commitment*, OC), yaitu dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan

kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

2.3 Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian ahli untuk mendapatkan skala prioritas. Skala ini mengukur sesuatu *intangible* (tidak berwujud) secara relatif (Saaty, 2008). *Analytic Hierarchy Process* bergantung pada imajinasi, pengalaman dan pengetahuan untuk menyusun hierarki suatu masalah dan pada logika, intuisi, dan pengalaman untuk memberi pertimbangan. AHP dapat menunjukkan bagaimana menghubungkan elemen-elemen dari satu bagian masalah dengan elemen-elemen dari bagian lain untuk memperoleh hasil gabungan. Prosesnya adalah mengidentifikasi, memahami, dan menilai interaksi-interaksi dari suatu sistem sebagai keseluruhan (Saaty, 1993). Dalam memecahkan persoalan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), ada tiga prinsip yang digunakan, yaitu menyusun hierarki, menetapkan prioritas dan konsistensi.

Analytical Hierarchy Process dapat diterapkan pada banyak persoalan nyata dan terutama berguna untuk pengalokasian sumber daya, perencanaan, analisis pengaruh kebijakan, dan penyelesaian konflik. Saat ini, AHP digunakan secara luas dalam perencanaan perusahaan, pemilihan portofolio, dan analisis manfaat/biaya. Penggunaan AHP secara luas tersebut mengindikasikan adanya berbagai keuntungan dari penggunaan AHP. Berbagai keuntungan menggunakan AHP sebagai suatu pendekatan baru terhadap pemecahan persoalan dan pengambilan keputusan menurut Saaty (1993) yaitu:

1. Penilaian dan konsensus. AHP tidak memaksakan *consensus*, tetapi menyintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda.
2. Tawar-menawar. AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka.
3. Sintesis. AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
4. Konsistensi. AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
5. Pengukuran. AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan merupakan suatu metode untuk menetapkan prioritas.

6. Penyusunan hierarki. AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah-milah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
7. Saling ketergantungan. AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.
8. Kompleksitas. AHP memadukan pendekatan deduktif dan pendekatan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
9. Kesatuan. AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur.
10. Pengulangan proses. AHP memungkinkan orang untuk memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan

2.3.1 Menetapkan Prioritas

Dalam menggunakan metode AHP, para perencana menetapkan hubungan elemen dari setiap tingkatan hierarki dengan membandingkan elemen itu dalam pasangan. Hubungannya, menggambarkan pengaruh relatif elemen pada tingkat hierarki tertentu terhadap setiap elemen pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, elemen pada tingkat yang tinggi tersebut berfungsi sebagai suatu kriteria dan disebut sifat (properti). Hasil dari proses pembedaan ini adalah suatu vektor prioritas, atau relatif pentingnya elemen terhadap setiap sifat.

Dalam menetapkan prioritas elemen-elemen dalam suatu persoalan keputusan, matriks perbandingan berpasangan dibuat. Perbandingan berpasangan yaitu elemen-elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu kriteria yang ditentukan. Untuk membuat matriks perbandingan berpasangan, digunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen di atas yang lainnya, berkenaan dengan sifat tersebut. Tabel 2.3 memuat skala perbandingan berpasangan.

Tabel 2.3
Skala Perbandingan Berpasangan

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbang sama besarnya pada sifat itu
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas lainnya

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
5	Cukup penting	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas lainnya
7	Sangat penting	Satu elemen disokong dengan kuat dan dominannya terlihat dalam praktik
9	Kepentingan yang ekstrim	Bukti menilai satu aktifitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika aktifitas I mendapat satu angka bila dibandingkan dari aktifitas J, maka J memiliki nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan I	

Sumber: Saaty (1993:85)

2.3.2 Konsistensi

Salah satu perbedaan mendasar dari metode AHP dengan model-model pengambil keputusan yang lainnya adalah adanya syarat konsistensi mutlak. Penghitungan konsistensi dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut.

1. Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian.
2. Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
3. Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
4. Hasil c dibagi jumlah elemen, didapat λ maks.
5. Menghitung Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)} \quad (2-1)$$

Sumber: Saaty (1993)

Dimana:

CR = Rasio konsistensi (*consistency ratio*)

CI = Indeks konsistensi (*consistency index*)

λ_{\max} = Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

n = Ordo matriks

6. Menghitung Rasio Konsistensi (CR). Jika nilai CR kurang dari 0.1, maka ketidakkonsistenan penilaian masih dapat diterima

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2-2)$$

Sumber: Saaty (1993)

Dimana:

CR = Rasio konsistensi (*consistency ratio*)

CI = Indeks konsistensi (*consistency index*)

RI = Indeks random

Nilai indeks random ukuran matriks dapat dilihat pada Tabel 2.4.

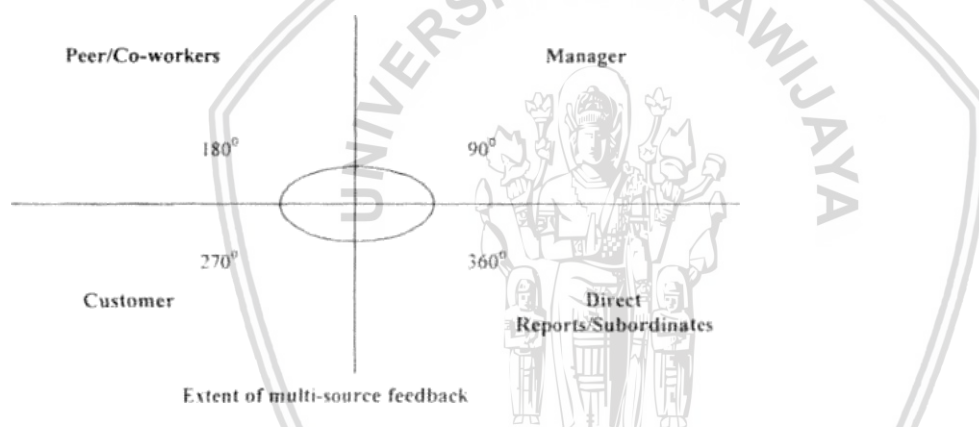
Tabel 2.4

Nilai Indeks Random Ukuran Matriks

Ukuran Matriks	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nilai RI	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

2.4 Metode 360 Degree Feedback

Metode 360 *degree feedback* merupakan suatu metode dimana seorang karyawan menerima umpan balik dari berbagai pihak di perusahaan. Penilaian kinerja ini dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta potensi pengembangannya. Gambar 2.1 menggambarkan lingkup penilaian kinerja menggunakan metode 360 *degree feedback*



Gambar 2.1 Lingkup penilaian 360 *degree feedback*

Sumber: Gupta (2013)

Metode 360 *degree feedback* dikenal dengan banyak nama meliputi *multi rater feedback*, *all round feedback*, *360 degree appraisal*, *540 degree feedback*, *400 degree feedback*, *180 degree feedback*, *peer appraisal* dan *upwards feedback*. Nama-nama tersebut mendeskripsikan sesuatu yang sama yaitu penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh beberapa sumber. McCarthy dan Garavan (2001) menyatakan terdapat empat penilai yang umumnya digunakan dalam penerapan metode 360 *degree feedback* meliputi diri sendiri, rekan kerja, atasan dan *subordinate*.

1. Penilaian oleh Diri Sendiri

Penilaian oleh diri sendiri berarti subjek penilaian melakukan penilaian performansi terhadap dirinya sendiri. Dessler (1998) memaparkan bahwa masalah dasar dalam penilaian kinerja oleh diri sendiri adalah karyawan cenderung menilai dirinya sendiri lebih tinggi daripada penilaian oleh rekan kerja atau atasan. McCarthy dan Garavan

(2001) juga menjelaskan hal serupa bahwa penilaian oleh diri sendiri seringkali memiliki korelasi negatif dengan penilaian lainnya. Subjek penilaian cenderung memberikan nilai yang relatif baik terhadap dirinya sendiri.

2. Penilaian oleh Rekan Kerja

Penilaian oleh rekan kerja melibatkan rekan kerja dalam menilai performansi seorang karyawan. Penilaian ini mengandung resiko potensial berupa bias akibat tingkat keakraban pertemanan. Untuk mengurangi resiko tersebut, Garavan, Morley dan Flynn (1997) menyarankan bahwa rekan kerja yang terpilih sebagai penilai adalah rekan kerja yang sering berinteraksi dengan subjek dan mampu menilai secara objektif.

3. Penilaian oleh Atasan

Gregarus dan Robie (1998) menyatakan bahwa penilaian dari manajer seringkali diidentifikasi sebagai sumber yang paling reliabel karena atasan dianggap lebih berpengalaman serta memiliki keahlian dan posisi yang lebih baik dalam melihat performansi karyawan secara objektif.

4. Penilaian oleh *Subordinate*

Judge, Heller dan Mount (2002) menyatakan bahwa penilaian dari *subordinate* memiliki korelasi yang paling tinggi jika dibandingkan dengan penilaian lainnya. Hal tersebut karena *subordinate* memiliki posisi yang nyaman untuk melihat dan mengevaluasi sikap kepemimpinan serta menjadi sumber informasi yang akurat.

Kriteria-kriteria yang harus dimiliki untuk mencapai kesuksesan penerapan metode 360 *degree feedback* dalam penilaian kinerja karyawan.

1. Penerapan metode ini mendapatkan dukungan aktif dari *top management* dan berperan langsung dalam memberi dan menerima umpan balik
2. Penerapan metode diimbangi dengan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi
3. *Form* penilaian merefleksikan kompetensi penilaian yang signifikan dan tepat
4. Penerapan metode diimbangi dengan komunikasi komprehensif dan program *training*
5. Tidak ada pihak tertentu yang merasa terancam atau dirugikan oleh penerapan metode ini
6. Kuisioner umpan balik mudah digunakan, mudah dipahami, dan mencakup kriteria yang jelas
7. Meminimalkan *bureaucracy*

Seiring perkembangan jaman, penggunaan metode 360 *degree feedback* semakin meluas. Tidak hanya meliputi perencanaan pengembangan individu, pengembangan

eksekutif dan pelatihan, namun juga meliputi pengembangan karir, penentuan kompensasi dan penguatan kerjasama tim.

2.4.1 Proses Implementasi Metode 360 Degree Feedback

Proses implementasi metode 360 *degree feedback* secara umum dikategorikan menjadi enam fase.

Fase 1: Identifikasi kompetensi

Fase kritikal dan utama dalam penerapan metode 360 *degree feedback* adalah identifikasi kompetensi yang relevan yang mampu mengukur kinerja karyawan secara akurat.

Fase 2: Pemilihan 360 *degree feedback tool*

Instrumen dari 360 *degree feedback* dapat dipilih dari pengembangan instrumen yang telah ada atau disusun ulang secara spesifik oleh perusahaan. Cacioppe dan Albrecht (2000) memaparkan bahwa jika kompetensi yang diukur oleh instrumen tidak merefleksikan visi dan nilai perusahaan, maka dapat mengalami kegagalan untuk mencapai tujuan perusahaan. Garavan, Morley dan Flynn (1997) menyarankan agar pengisian instrumen dapat diselesaikan dalam waktu 15 menit, sehingga instrumen sebaiknya berisi kompetensi penilaian yang bersifat jelas dan dapat dimengerti oleh penilai.

Fase 3: Pemilihan dan persiapan *ratees* dan *raters*

Raters sebaiknya dipilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan keahliannya mereka untuk menilai karyawan yang menjadi subjek penilaian. Jumlah *raters* yang ideal sulit untuk ditentukan, namun Garavan, Morley dan Flynn (1997) merekomendasikan jumlah *raters* berkisar empat hingga sepuluh orang.

Fase 4: Implementasi metode 360 *degree feedback*

Sebelum mengimplementasikan metode penilaian tersebut, pihak-pihak yang berpartisipasi harus memahami tujuan dari proses 360 *degree feedback*. McCharty dan Garavan (2001) menyatakan bahwa kesuksesan proses perlu didukung oleh manajemen senior dengan berpartisipasi untuk memberi dan menerima *feedback*.

Fase 5: Pemberian dan penerimaan 360 *degree feedback*

Pemberian *feedback* dapat dijadikan sebagai saran pembelajaran bagi karyawan untuk belajar dan berkembang dengan mengetahui kompetensi yang perlu ditingkatkan.

Fase 6: Pengembangan

Maurer dan Palmer (1999) menyatakan bahwa usaha untuk meningkatkan kompetensi kerja setelah memberi dan menerima *feedback* merupakan faktor kritis kesuksesan proses.

2.4.2 Keuntungan Penggunaan 360 Degree Feedback

Kaur (2013) memaparkan beberapa keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 *degree feedback*.

1. Menciptakan Kesadaran Antara Karyawan dan Atasan

Sistem umpan balik ini menciptakan kesadaran dan semangat berkompetisi antar karyawan. Karyawan bekerja keras untuk mencapai tujuan divisinya dan tujuan personalnya untuk mendapatkan penilaian performansi yang baik. Karena umpan balik didapatkan dari beberapa sumber, maka memicu karyawan untuk memiliki hubungan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

2. Membantu Meningkatkan Performansi Organisasi Secara Keseluruhan

Perusahaan dapat menggunakan data yang telah terkumpul melalui program umpan balik tersebut untuk mengontrol konsistensi karyawan. Selain itu, *top management* dapat merancang program *training* secara lebih efektif, hal ini dapat menciptakan peningkatan performansi dari berbagai divisi.

3. Meningkatkan Konsistensi pada Performansi

Umpan balik ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara konsisten dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Meningkatkan Hubungan Antara *Superior* dan *Subordinate*

Pada sistem penilaian kinerja karyawan dengan metode tradisional, wewenang hanya berada di tangan *top management* sehingga dapat menimbulkan terjadinya bias dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Metode 360 *degree feedback* dapat membantu menciptakan rasa kepercayaan dan kejujuran antara *superior* dan *subordinate* pada lingkungan kerja.

5. Menyediakan Analisa yang Lengkap

Karena umpan balik berasal dari berbagai sumber dan setiap orang memberi umpan balik berdasarkan perspektifnya, maka dapat menyediakan analisa yang lengkap mengenai karyawan tersebut. Misalnya, manajer menilai karyawan berdasarkan hasil kerjanya, sedangkan *subordinate* menilai supervisor berdasarkan keadilannya.

6. Sesuai Digunakan untuk Penilaian *Top Management Executives*

Metode 360 *degree feedback* ini cocok digunakan untuk menilai pada level *top management* karena tidak banyak karyawan yang berkompeten untuk melakukan penilaian. Selain itu, *top management* merupakan individu yang membuat dan memutuskan kebijakan di perusahaan sehingga mempengaruhi semua pihak dalam perusahaan.

7. **Membantu Menciptakan Karyawan yang Berproduktivitas Tinggi**
Karyawan merasa lebih puas terhadap performansinya jika penilaian dianggap mampu merefleksikan performansi secara tepat, yaitu dengan dinilai dari berbagai sumber dan mendapat kesempatan untuk meningkatkan performansinya. Selain itu, karyawan merasa senang dapat terlibat untuk memberikan penilaian terhadap atasan sehingga memicu rasa percaya diri dan meminimalkan *employee turnover*.
8. **Membantu Meningkatkan Pelayanan Pelanggan**
Metode *360 degree feedback* dapat membantu meningkatkan pelayanan pelanggan karena pelanggan dapat dilibatkan juga menjadi salah satu penilai. Perusahaan dapat memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Masukan dan penilaian dari pelanggan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan.
9. **Lebih baik daripada Metode Tradisional**
Metode *360 degree feedback* ini dianggap lebih baik daripada metode penilaian kinerja karyawan tradisional karena dapat mengurangi bias penilaian karena melibatkan lebih dari satu penilai.

2.4.3 Kekurangan Penggunaan 360 Degree Feedback

Kaur (2013) memaparkan beberapa kekurangan yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *360 degree feedback*.

1. **Bukan Merupakan Metode yang *Futuristic***
Metode ini menilai performansi karyawan di masa yang lalu dan penilaian tersebut tidak mampu memprediksikan performansi karyawan di periode selanjutnya
2. **Metode 360 Degree Feedback Bersifat *Time and Cost Consumed***
Jika dibandingkan dengan penilaian kinerja karyawan dengan metode tradisional, metode ini memerlukan waktu yang lebih panjang dan memerlukan biaya yang lebih tinggi akibat banyaknya penilaian yang harus dipertimbangkan.
3. ***Subordinates* Tidak Dapat Menilai Manajer Secara Baik**
Subordinates tidak memiliki keahlian dan keterampilan yang memadai untuk menilai manajernya dan tidak terlalu berkompeten untuk menilai performansi manajer pada beberapa kompetensi penilaian. *Subordinates* hanya memberi penilaian berdasarkan pandangannya.

2.5 Metode *Rating Scale*

Rating scale adalah alat atau *tools* untuk mengumpulkan data data yang digunakan dalam

observasi untuk menilai, menjelaskan, dan menggolongkan individu atau suatu situasi (Handoko, 1996). Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan cara terlebih dahulu membuat skala dari penilaian tertinggi hingga penilaian terendah. Penilaian yang diberikan oleh penilai berdasarkan observasi langsung terhadap perilaku orang lain, yang berlangsung dalam berinteraksi dan berkomunikasi sosial dengan orang itu selama beberapa periode waktu tertentu.

Menurut Handoko (1996), beberapa kegunaan dari metode penilaian *rating scale*, yaitu diantaranya:

1. Hasil observasi yang diperoleh dapat di kuantifikasikan
2. Beberapa pengamat menyatakan penilaiannya atas seorang pegawai terhadap sejumlah alat/sikap yang sama sehingga penilaian-penilaian itu (*ratings*) dapat dikombinasikan dengan alat yang lain untuk mendapatkan gambaran yang cukup *valid*

Masih menurut Handoko (1996), penggunaan metode penilaian *rating scales* memiliki beberapa kelebihan diantaranya:

1. Memudahkan sang penilai, karena hanya tinggal memberi tanda-tanda tertentu pada tingkatan sifat-sifat tertentu
2. Waktu yang diperlukan relatif singkat
3. Dapat digunakan untuk menilai karyawan dalam jumlah besar
4. Penilai tidak perlu memberikan evaluasi lanjutan yang panjang lebar terhadap individu yang sedang diamati

Adapun skala penilaian berdasarkan atas metode penilaian *rating scales* dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5
Skala Penilaian Kinerja Berdasarkan Metode Penilaian *Rating Scale*

Skala Penilaian	Keterangan
1	<i>Unsatisfactory Performance</i> (Tidak Memuaskan)
2	<i>Improvement Desire</i> (Perlu Perbaikan)
3	<i>Meet Expectation</i> (Memenuhi Harapan)
4	<i>Exceed Expectation</i> (Melebihi Harapan)
5	<i>Outstanding Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber: Handoko (1996)

2.6 Kriteria Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau

suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Sumber-sumber referensi tentang kriteria yang ditulis pada jurnal penelitian terdahulu yang nantinya dapat digunakan sebagai dasar perancangan kriteria pada penelitian ini dapat dilihat dibawah ini, berikut merupakan kriteria yang didapatkan dari beberapa referensi jurnal penelitian terdahulu.

1. Menurut Avazpour, Ebrahimi, dan Fathi yang menulis pada jurnal tentang penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree feedback* berbasis *fuzzy AHP* dan TOPSIS, beberapa kriteria penilaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6
Kompetensi Penilaian 1

Kriteria Utama	Subkriteria
Kriteria Personal	Pengetahuan
	Kemampuan untuk belajar
	Inovasi
	Penyelesaian masalah
	Kemampuan beradaptasi
	Kemampuan membuat keputusan
	Kestabilan emosi
Hubungan antar Personal	Kerjasama
	Kerja Tim
	Loyalitas terhadap Tim
	Komunikasi
Sikap Bekerja	Bertanggung jawab
	Motivasi
	Disiplin
	Komitmen
Hasil Kerja	Akurasi
	Efisiensi
	Kecepatan
	Menyelesaikan tugas

Sumber: Reza, Elham dan Fathi (2013)

2. Menurut Fariz Sulistyawan yang menulis pada jurnal tentang penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *Graphic Rating Scales* dan *360 degree* beberapa kriteria penilaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.7.

Tabel 2.7
Kompetensi Penilaian 2

Kriteria	Subkriteria
Kedisiplinan	Kehadiran
	Ketepatan Waktu Hadir
	Sangsi

Kriteria	Subkriteria
Pekerjaan	Tidak adanya kesalahan dalam Penyelesaian pekerjaan
	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu
	Pekerjaan sesuai SOP
Kemampuan Pribadi	Kemampuan menyelesaikan masalah
	Kemampuan beradaptasi dengan kelompok Kerja
	Kemampuan memimpin dalam team

Sumber: Sulistyawan (2013)

3. Menurut Nurmianto dan Siswanto yang menulis pada jurnal tentang perancangan penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi spencer menggunakan metode AHP beberapa kriteria penilaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.8.

Tabel 2.8

Kompetensi Penilaian 3

Kriteria	Subkriteria
Komitmen pada Organisasi	Pengembangan Diri
	Kesetiaan, Ketaatan dan Kejujuran
Keinginan Berprestasi	Pengembangan Pribadi
	Prestasi Kerja
Melayani	<i>Self-Directon</i>
	Tanggung jawab
Kerjasama	<i>Collaboration</i>
Proaktif	Prakarsa
	Memupuk Kreativitas
Memimpin	Kepemimpinan
	<i>Team Leadership</i>
Kedisiplinan	Ketepatan Waktu

Sumber: Eko Nurmianto dan Nurhadi Siswanto (2006)

4. Menurut Murphy dan De Nisi yang menulis tentang peningkatan kinerja karyawan, dimana didalam jurnal tersebut terdapat beberapa faktor kriteria penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.9.

Tabel 2.9

Kompetensi Penilaian 4

Kriteria	Subkriteria
Faktor Proksimal	Tujuan penilaian
	Norma organisasi
Faktor Distal	Norma budaya
	Strategi dan Teknologi
	Sistem hukum
Faktor Intervensi	Kerjasama
	Motivasi
Faktor Penilaian	Waktu
	Banyaknya tugas
Faktor Distorsi	Konsekuensi
	Penghargaan

Sumber: Murphy dan DeNisi (2008)

5. Menurut Armstrong dan Ward yang menulis pada jurnal tentang membuat manajemen kinerja yang efektif, dimana didalam jurnal tersebut terdapat beberapa kriteria penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.10.

Tabel 2.10

Kompetensi Penilaian 5

Kriteria	Subkriteria
Efektivitas Manajemen Kinerja	Faktor Proses
	Sikap Terbuka atau Kejelasan
	Budaya
	Pengukuran
	Penghargaan
	Motivasi
	Pengaturan Sumber Daya Manusia

Sumber: Armstrong dan Ward (2006)





BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah tahap yang harus ditetapkan sebelum penelitian dilakukan. Pada bab ini dibahas tentang bagaimana penelitian dilakukan serta tahapan-tahapannya yang dilakukan dalam penelitian sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang (Sudjana dan Ibrahim, 1989). Penelitian deskriptif berfokus pada penyelesaian masalah dengan metode tertentu berdasarkan data yang diperoleh sebelumnya dan diimplementasikan terhadap keadaan aktual yang terjadi. Selain itu penelitian deskriptif juga bertujuan untuk mencari dan mengumpulkan data untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya di perusahaan yang sedang diteliti. Data yang berasal dari responden dalam penelitian kemudian disusun dan diolah untuk dianalisis lebih lanjut.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bringin Gigantara Jl. Ahmad Yani No.169 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Pengambilan data dilakukan pada bulan Oktober 2017 sampai bulan Mei 2018.

3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Berikut merupakan langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini.

1. Studi Literatur

Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan untuk mempelajari teori-teori dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan permasalahan pada objek yang diamati. Sumber studi literatur diperoleh dari perpustakaan, jurnal, internet dan perusahaan. Studi literatur yang dipelajari meliputi metode penilaian kinerja, kriteria-kriteria penilaian kinerja beserta sub kriterianya, serta cara mengolah data penilaian kinerja tersebut.

2. Studi Lapangan

Langkah awal yang dilakukan dalam penelitian adalah melakukan studi lapangan untuk mendapatkan informasi yang lebih detail dan spesifik terkait dengan topik penelitian

dan memperhatikan masalah yang terjadi pada tempat penelitian. Topik yang diambil pada skripsi ini yaitu penilaian kinerja karyawan dalam bentuk tim/kelompok pada PT. Bringin Gigantara menggunakan metode *360 degree*. Pada studi lapangan digunakan metode dengan wawancara yang merupakan teknik pengumpulan data secara langsung dengan cara melakukan pertanyaan langsung secara lisan kepada narasumber. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang terjadi yang biasanya tidak dapat dijelaskan secara rinci pada kuesioner

3. Identifikasi Masalah

Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus melakukan identifikasi pada objek penelitian yang diamati. Pada langkah ini mendefinisikan masalah-masalah apa saja yang mungkin timbul dalam objek yang sedang diamati sehingga dapat memudahkan langkah penelitian selanjutnya karena masalah atau pun penyebab nya sudah diketahui.

4. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dilakukan berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Dengan adanya tujuan penelitian membuat penelitian lebih terarah dan menentukan batasan-batasan yang perlu dalam pengolahan data yang dilakukan.

5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan yaitu mengumpulkan seluruh data atau informasi yang berkaitan dan harus relevan terhadap dengan permasalahan yang ada pada objek karena data atau informasi yang dikumpulkan menjadi *output* pada pengolahan data. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan yaitu data primer dan sekunder seperti berikut:

a. Data Primer

- 1) Data penyusunan kriteria dan subkriteria penilaian
- 2) Data pembobotan kriteria dan subkriteria penilaian
- 3) Data penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree* dan *rating scale*
- 4) Data penilaian kinerja tim

b. Data Sekunder

- 1) Data struktur organisasi perusahaan
- 2) Data jumlah karyawan
- 3) Data tim karyawan
- 4) Referensi kriteria penilaian kinerja

6. Pengolahan Data

Pada penelitian ini data yang sudah dikumpulkan diolah seperti penjabaran berikut ini.

- a. Penentuan kriteria dan subkriteria yang sesuai dengan yang akan digunakan nantinya dilakukan dengan cara diskusi dengan manajemen perusahaan manajer bagian operasional.
- b. Setelah pemilihan kriteria dan subkriteria maka dilakukan perbandingan berpasangan untuk mengetahui tingkat kepentingan tiap kriteria. Untuk melakukan perbandingan berpasangan dilakukan penyebaran kuisisioner terkait tingkat tiap kriteria. Hasil kuesioner selanjutnya diolah dengan AHP kemudian bobot kriteria akan didapatkan.
- c. Melakukan perhitungan hasil penilaian kinerja karyawan secara individu dalam tim dengan menggunakan metode *360 degree* dan *rating scale*. Penilaian ini dinilai langsung oleh diri sendiri, rekan dan atasan. Hasil penilaian yang dinilai oleh diri sendiri, rekan dan atasan akan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai individu karyawan tersebut dalam suatu tim.
- d. Melakukan perhitungan hasil penilaian kinerja tim dengan memasukkan nilai individu karyawan ke dalam tim untuk mengetahui nilai suatu tim. Setelah mendapatkan nilai individu karyawan tersebut maka nilai individu-individu dari tim tersebut dijumlahkan dan dirata-ratakan untuk mendapatkan nilai suatu tim.
- e. Analisis kinerja tim yang dibentuk oleh perusahaan dari individu-individu karyawan dengan pengurutan *ranking* berdasarkan hasil penilaian.

7. Analisis dan Pembahasan

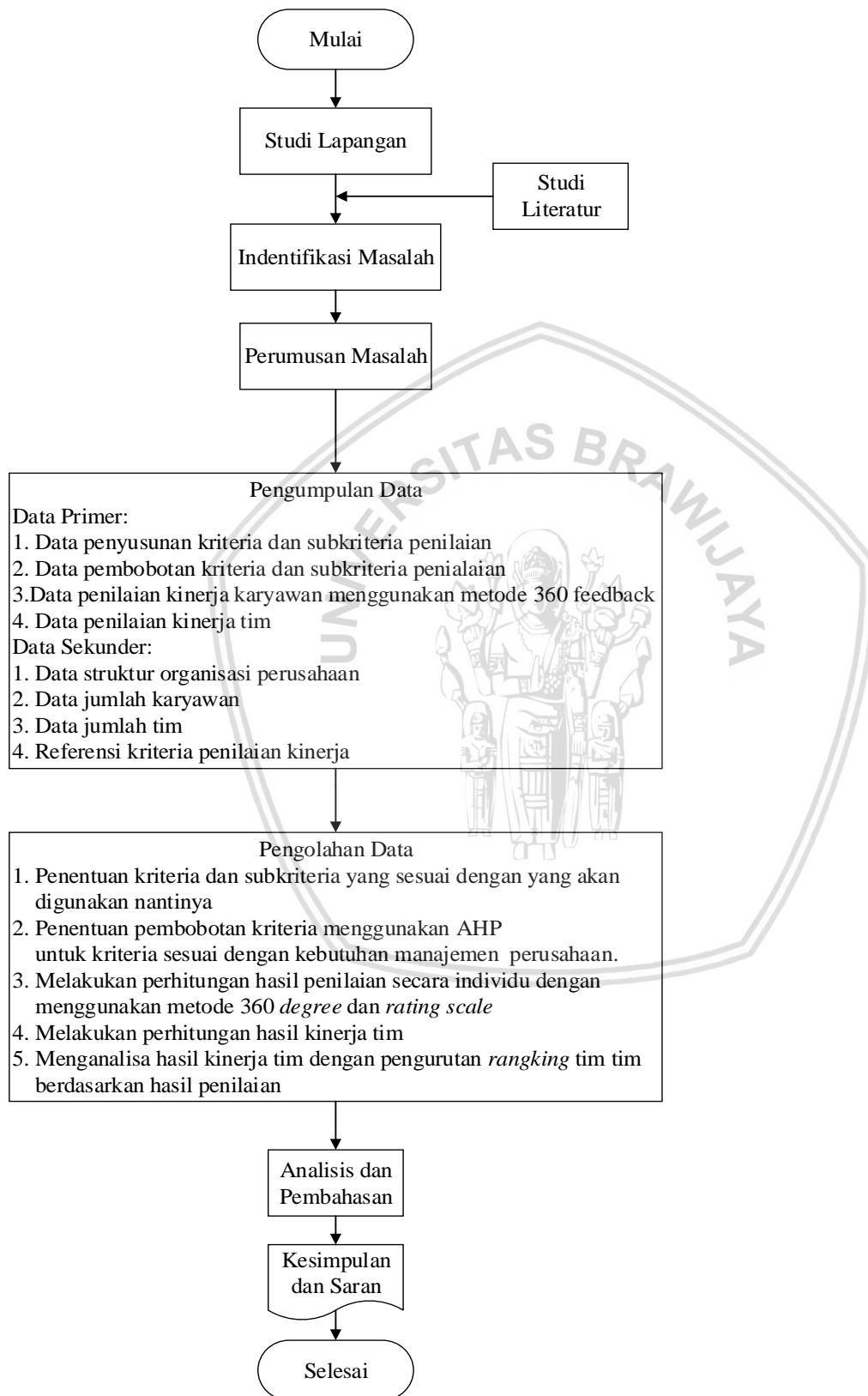
Pada langkah ini dilakukanya perhitungan nilai yang didapatkan untuk selanjutnya dilakukan analisa terhadap data nilai-nilai kinerja tim yang telah didapatkan untuk diolah dan diberikan kategori untuk masing-masing nilai dari penilaian kinerja tim perusahaan.

8. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir pada langkah penelitian. Pada tahap ini kesimpulan yang didapat yang bersumber dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa data yang ada. Pengambilan kesimpulan bertujuan untuk memberikan gambaran terhadap masalah yang ada dengan tujuan untuk perbaikan sekaligus memberikan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya dan kepada PT. Bringin Gigantara.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Berikut ini adalah langkah-langkah penelitian yang ditampilkan dengan diagram alir pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab hasil dan pembahasan ini akan dijelaskan mengenai data yang telah dikumpulkan dan selanjutnya dilakukan pengolahan berdasarkan metode penelitian yang sudah dilakukan. Kemudian menginterpretasi data untuk mendapatkan hasil analisis dan pembahasan dari metode yang digunakan dalam penelitian ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai gambaran PT. Bringin Gigantara secara umum, meliputi profil singkat perusahaan, tujuan dan struktur organisasi dari perusahaan.

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Bringin Gigantara merupakan kantor cabang yang terletak di kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. PT. Bringin Gigantara merupakan salah satu anak perusahaan dana pensiun BRI yang bergerak di bidang usaha *Cash Management Services* dan *IT Business Solution* yang selama ini dipercaya oleh BRI. PT. Bringin Gigantara bergerak di bidang jasa yaitu dalam hal pengisian uang pada ATM serta *maintenance* perangkat-perangkat BRI seperti mesin, cctv dan *alarm*.

PT. Bringin Gigantara sudah sejak lama dipercaya oleh BRI. Awalnya perusahaan ini merupakan perusahaan yang hanya memiliki satu kantor saja, dimana berdiri dan beroperasi pada tahun 1991. Setelah berjalan beberapa tahun, perusahaan ini mengalami beberapa perubahan dikarenakan banyaknya ATM yang sudah tersebar luas di berbagai provinsi dan kota. PT. Bringin Gigantara saat ini memiliki 28 kantor cabang di seluruh Indonesia dan terus membuka kantor-kantor cabang di kota lainnya dimana 9 diantaranya dalam proses pembangunan.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya, tujuan yang ingin dicapai oleh PT. Bringin Gigantara hingga sampai saat ini adalah:

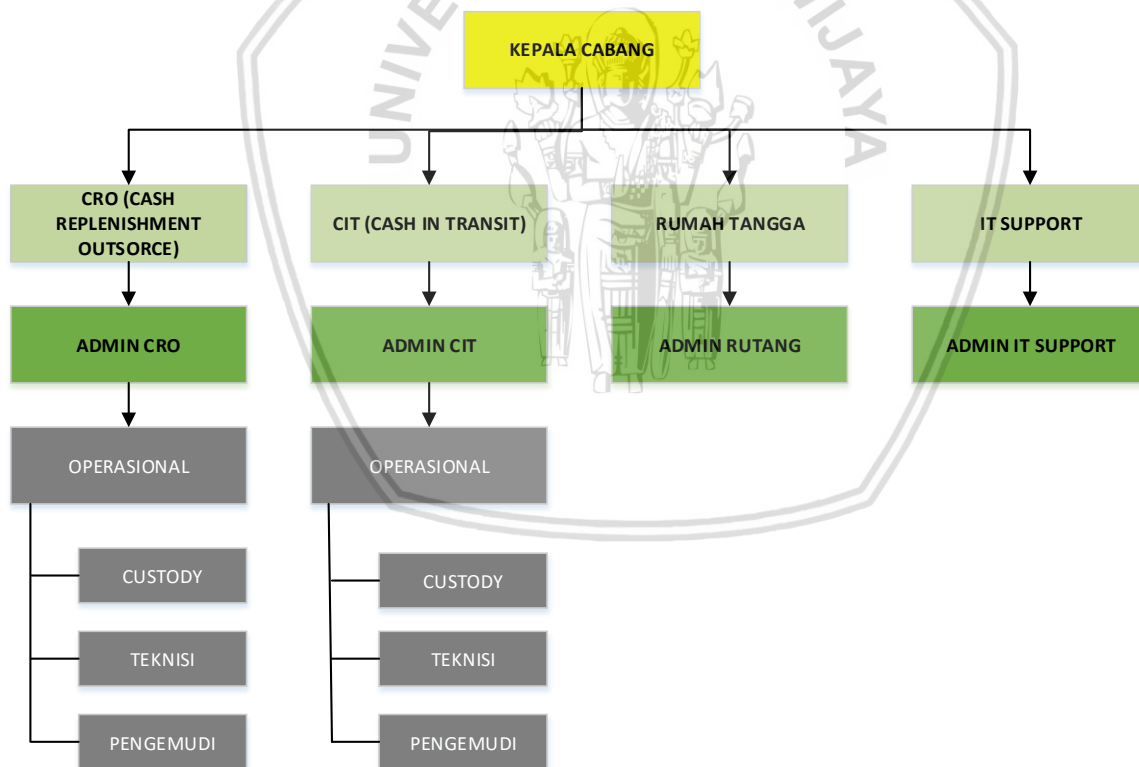
1. Mengelola *Cash Management Services* dengan tepat waktu, aman dan terpercaya.
2. Menyediakan *IT Business Solution* yang handal dengan didukung oleh jaringan yang luas, tenaga teknis yang terampil, terpercaya dan profesional.

3. Membangun sistem IT yang handal dan independen.
4. Menyediakan jasa yang inovatif sesuai dengan kebutuhan pelanggan ataupun pengguna.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

PT. Bringin Gigantara terdiri dari lima departemen kerja, yaitu departemen *Cash Replenishment Outsorce*, *Cash In Transit*, Rumah tangga dan *IT support*. Pada penelitian ini, objek penelitiannya adalah kelima departemen yang ada pada perusahaan yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang ada pada perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan pengambilan data primer maupun sekunder pada semua departemen.

Gambar 4.1 menunjukkan struktur organisasi dari PT. Bringin Gigantara. Dari kelima departemen yang dimiliki, terdapat satu orang yang bertanggung jawab yaitu wakil dari kepala cabang. Wakil kepala cabang berkoordinasi dengan kelima departemen agar dapat selalu diawasi oleh kepala cabang perusahaan.



Gambar 4.1 Struktur organisasi perusahaan

Uraian pembagian tugas dari masing-masing departemen adalah:

1. *Cash Replanishment Outsorce* (CRO) bertugas merencanakan, mengatur dan melaksanakan pemeriksaan atau pengerjaan laporan yang berkaitan dengan perawatan atau *maintenance* mesin ATM serta perangkat-perangkat BRI lainnya, seperti membuat

jadwal pengerjaan perbaikan, membuat rute pengerjaan dari mesin ke mesin lainnya, membuat laporan hasil mingguan yang berhubungan dengan *maintenance* mesin ATM serta perangkat-perangkat BRI lainnya dan mengawasi karyawan operasional dengan tujuan memberikan kesejahteraan pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. *Cash In Transit* (CIT) merencanakan, mengatur dan melaksanakan pemeriksaan atau pengerjaan laporan yang berkaitan dengan pengantaran uang dari tiap ATM seperti membuat jadwal pengerjaan pengantaran uang, membuat rute pengerjaan tiap ATM, membuat laporan hasil mingguan yang berhubungan dengan pengantaran uang di setiap ATM dan mengawasi karyawan operasional.
3. Rumah tangga bertanggung jawab atas kondisi uang/kas yang ada didalam perusahaan, aset-aset yang ada dalam kantor serta kesiapan uang dan aset untuk proses CRO ataupun CIT serta bertanggung jawab atas sarana dan prasarana yang digunakan sumber daya manusia pada perusahaan.
4. *IT support* membuat *invoice* dalam bentuk *softcopy* dan membuat ulang sistem atau *program* yang ada pada mesin ATM maupun perusahaan, menginovasi ide untuk teknologi pada mesin ATM maupun perusahaan.

4.1.4 Job Description Karyawan Operasional

Pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan PT. Bringin Gigantara memiliki beberapa spesifikasi dalam melakukan aktivitas pada pekerjaannya. Beberapa diantaranya dibagi menjadi *job description*. *Job Description* bertujuan untuk memberikan catatan tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan. Berikut merupakan *job description* pada PT. Bringin Gigantara yang dibagi menjadi 2 bagian berdasarkan pekerjaan yang dilakukan.

1. *Job Description* pada *Cash Replanishment Outsoucre*

Pada *Cash Replanishment Outsoucre* terdapat *job description* yang berupa ringkasan tugas jabatan dan tanggung jawab. Salah satu contoh tugas dan tanggung jawab dari CRO ialah melakukan perawatan mesin ATM sesuai dengan SOP. Melakukan perawatan mesin ATM ini rutin dilakukan sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan perusahaan. Untuk melihat tugas dan tanggung jawab lainnya dari bagian CRO dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Job Description Cash Replanishment Outsoucre

Bagian	Tanggung Jawab
Cash Replanishment Outsoucre	a. Ringkasan Tugas Jabatan 1. Memastikan mesin ATM dalam keadaan baik. 2. Melakukan perawatan mesin ATM sesuai dengan SOP. b. Tanggung Jawab 1. Bertanggung jawab dan mematuhi tata tertib dan disiplin yang berlaku diperusahaan. 2. Bertanggung jawab atas hasil kerja baik secara kualitas. 3. Bertanggung jawab terhadap dokumen dan perlengkapan yang dibawa selama kegiatan operasional.

Tabel 4.1 berisi *job description* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan operasional pada bagian *Cash Replanishment Outsoucre*.

2. *Job Description* pada *Cash In Transit*

Pada *Cash In Transit* terdapat *job description* yang berupa ringkasan tugas jabatan dan tanggung jawab. Salah satu contoh tugas dan tanggung jawab dari CIT ialah mencegah terjadinya selisih atau kecurangan. Selisih atau kecurangan yang dimaksud ialah dalam pengisian mesin ATM tidak ada perbedaan terhadap uang yang masuk dan uang yang keluar serta terhadap uang sisa yang didalam ATM. Untuk melihat tugas dan tanggungjawab lainnya dari bagian CIT dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Job Description Cash In Transit

Bagian Produksi	Tanggung Jawab
Cash In Transit	a. Ringkasan Tugas Jabatan 1. Memastikan uang didalam <i>bag</i> tersegel dengan baik dan sesuai dengan form SK dan TK. 2. Mencegah terjadinya selisih atau kecurangan. b. Tanggung Jawab 1. Bertanggung jawab dan mematuhi tata tertib dan disiplin yang berlaku diperusahaan. 2. Bertanggung jawab terhadap fisik uang baik selama perjalanan dan dilokasi tujuan. 3. Bertanggung jawab terhadap dokumen dan perlengkapan yang dibawa selama kegiatan operasional dilapangan.

Tabel 4.2 diatas berisi *job description* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan operasional pada bagian *Cash In Transit*. Dengan adanya *job description* membuat karyawan lebih terarah dalam melakukan pekerjaannya.

4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan kriteria dan sub kriteria penilaian yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menilai kinerja tim perusahaan. PT. Brigin Gigantara memiliki 2 tim yaitu tim pertama untuk pengisian dan tim kedua untuk perawatan. Jumlah keseluruhan tim pada perusahaan ada 18 tim dimana tim pertama berjumlah 9 tim yang berisikan 3 orang dan tim kedua berjumlah 9 tim juga yang berisikan 3 orang.

4.2.1 Sumber Penilai Penilaian Tim

Terdapat 55 narasumber penilaian dalam melakukan penilaian masing-masing kriteria tersebut. Narasumber adalah *staff* yang berkaitan dengan segala proses pekerjaan yang ada dilapangan. Narasumber penilai adalah manajer bagian operasional dan karyawan bagian operasional itu sendiri. Penilaian dilakukan dengan cara menyebarkan lembar penilaian kinerja karyawan operasional yang terlampir pada Lampiran. Lembar penilaian yang diberikan diambil dari referensi yang ada dan meruokan kriteria yang dipilih oleh manajer dengan mempertimbangkan kriteria yang dibutuhkan perusahaan saat ini. Nantinya penilaian ini difokuskan untuk karyawan operasional dimana terdapat 3 sudut pandang antara manajer operasional yang merupakan atasan, karyawan operasional satu tim, serta diri sendiri dari individu karyawan tersebut.

4.2.2 Pengumpulan Data dan Penentuan Kriteria Penilaian

Proses pembuatan kriteria dan subkriteria ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada manajer bagian operasional CRO dan CIT PT. Brigin Gigantara. Penentuan kriteria diawali dengan membuat mapping kriteria penilaian kinerja menurut berbagai referensi yang digunakan untuk acuan dalam penentuan kriteria. Referensi yang digunakan berdasarkan tinjauan pustaka yang sudah ada. Pada *mapping* kriteria penilaian kinerja dibawah ini hanya terdapat 9 kriteria dikarenakan pada tinjauan pustaka yang sudah ada terdapat kriteria yang sama ataupun beririsan antara kriteria satu dengan kriteria yang lain ataupun tidak ada sama sekali yang beririsan. Oleh sebab itu, 9 kriteria dibawah ini yang mewakili dari tinjauan pustaka yang sudah ada untuk digunakan dalam penentuan kriteria oleh pihak perusahaan. Adapun mapping kriteria tersebut pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Mapping Kriteria Penilaian Kinerja Menurut Berbagai Referensi

No	Kriteria Penilaian Kinerja	Kompetensi Spencer (1993)	Avazpour, Ebrahimi dan Fathi (2013)	Sulisytawan (2013)	Nurmianto dan Siswanto (2006)	Murphy dan DeNisi (2008)	Armstrong dan Ward (2005)
1.	Kriteria personal	√	√	√	√	-	√
2.	Hubungan antar personal	√	√	√	√	√	-
3.	Sikap bekerja	√	√	√	√	√	√
4.	Hasil kerja		√	√	-	√	√
5.	Kedisiplinan	√	√	√	√	√	-
6.	Memimpin	√	-	√	√	-	-
7.	Faktor proksimal	-	-	-	-	√	-
8.	Faktor distal	√	-	-	-	√	-
9.	Efektivitas Manajemen Kerja	√	-	-	-	-	√

Dari Tabel 4.3 diatas dijelaskan bahwa terdapat beberapa kriteria yang digunakan oleh semua referensi tetapi ada juga yang tidak. Digunakan atau tidak dari tabel diatas dikarenakan faktor suatu perusahaan juga yang sesuai dengan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, ini hanya sebagai acuan dalam pengisian kuesioner yang dilakukan oleh pihak perusahaan berdasarkan tinjauan pustaka yang sudah ada. Kuesioner telah diberikan kepada pihak perusahaan dikampirkan pada Lampiran 1. Pengisian kuesioner kriteria dari kesembilan aspek kriteria diatas oleh seorang manajer, maka didapatkan beberapa kriteria dari rujukan referensi penelitian terdahulu yang telah disebutkan pada bab sebelumnya yang sesuai dan dapat diterapkan pada perusahaan. Kriteria yang terpilih dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Kriteria Penilaian

No.	Kriteria
1.	Kriteria personal
2.	Hubungan antar personal
3.	Sikap bekerja
4.	Hasil kerja
5.	Kedisiplinan

Dari acuan *mapping* kriteria berbagai referensi didapatkan 4 kriteria tidak digunakan yaitu kriteria memimpin, faktor proksimal, faktor distal dan efektivitas manajemen kerja. Keempat kriteria tersebut tidak digunakan dikarenakan kelima kriteria yang terpilih sudah dapat mewakili kriteria dari penilaian kinerja karyawan. Setelah penentuan kriteria, maka dilakukan penentuan subkriteria. Dalam penentuan subkriteria tidak adanya *mapping* seperti penentuan kriteria dikarenakan penentuan subkriteria merupakan penurunan dari kriteria yang

sudah ada dan didapatkan dari rujukan referensi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Subkriteria rujukan referensi sebelum diisi oleh pihak perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Subkriteria Penilaian Sebelum Terpilih

No.	Kriteria	Subkriteria
1.	Kriteria Personal	Pengetahuan
2.		Kemampuan untuk belajar
3.		Kreatifitas dan inisiatif
4.		Kestabilan emosi
5.		Kemampuan membuat keputusan
6.		Kemampuan memimpin dalam tim
7.	Kedisiplinan	Presensi
8.		Konsekuensi/sanksi
9.		Kehadiran tepat waktu
10.	Hasil Kerja	Kuantitas
11.		Kualitas
12.		Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu
13.		Pekerjaan sesuai SOP (kecermatan dan kelengkapan)
14.	Hubungan Kerja Antar Personal	Komunikasi dengan atasan
15.		Kerjasama Tim
16.		Komunikasi dengan karyawan antar tim
17.		Kemampuan adaptasi lingkungan kerja
18.		Loyalitas terhadap tim
19.	Sikap Bekerja	Tanggung jawab
20.		Motivasi
21.		Komitmen

Tabel 4.5 diatas merupakan tabel subkriteria dari penurunan kriteria yang sudah terpilih dari tinjauan pustaka pada bab sebelumnya. Subkriteria pada Tabel 4.5 didapatkan dari hasil irisan dari berbagai subkriteria yang sudah ada dan dikelompokkan kedalam kriteria yang sudah terpilih sebelum ditentukan oleh pihak perusahaan. Tabel 4.5 diatas dibuat dalam bentuk yang terlampir pada Lampiran 2 sebelum diisi oleh pihak perusahaan. Setelah itu dilakukan pengisian kuesioner oleh pihak perusahaan dan didapatkan hasil seperti Tabel 4.6.

Tabel 4.6

Subkriteria Penilaian Terpilih

No.	Kriteria	Subkriteria
1.	Kriteria Personal	Pengetahuan
2.		Kemampuan untuk belajar
3.		Kreatifitas dan inisiatif
4.		Kemampuan membuat keputusan
5.		Kemampuan memimpin dalam tim
6.	Kedisiplinan	Presensi
7.		Konsekuensi/sanksi

No.	Kriteria	Subkriteria
8.		Kehadiran tepat waktu
9.	Hasil Kerja	Kualitas
10.		Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu
11.		Pekerjaan sesuai SOP (kecermatan dan kelengkapan)
12.	Hubungan Kerja Antar Personal	Komunikasi dengan atasan
13.		Kerjasama Tim
14.		Komunikasi dengan karyawan antar tim
15.		Kemampuan adaptasi lingkungan kerja
16.		Loyalitas terhadap tim
17.	Sikap Bekerja	Tanggung jawab
18.		Motivasi
19.		Komitmen

Subkriteria yang didapatkan diatas dipilih berdasarkan pertimbangan yang dilakukan oleh penilai dan dapat diterapkan pada perusahaan PT. Bringin Gigantara. Dari kriteria diatas terdapat 2 pengurangan pada subkriteria. Pertama subkriteria kestabilan emosi. Pengurangan subkriteria tersebut dilakukan dengan alasan subkriteria kestabilan emosi tidak dapat diukur pada karyawan yang sedang melakukan pekerjaan di PT. Bringin Gigantara, sehingga dinilai kurang tepat apabila dicantumkan pada *form* penilaian kinerja tim di PT. Bringin Gigantara. Kedua subkriteria kuantitas karena perusahaan ini bergerak dibidang jasa jadi yang lebih ditonjolkan pada kualitas layanan jadi dinilai kurang tepat apabila dicantumkan pada *form* penilaian kinerja tim pada PT. Bringin Gigantara. Berikut merupakan penjelasan dari tiap subkriteria.

1. Pengetahuan

Karyawan operasional memiliki pemahaman, pembelajaran dan pengalaman dalam bekerja.

2. Kemampuan untuk belajar

Adanya suatu keahlian dari karyawan tersebut yang dapat membantu kinerja tim dan juga adanya kemauan untuk mempelajari banyak hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

3. Kreatifitas dan inisiatif

Karyawan operasional dapat mengembangkan kreatifitasnya dalam menghadapi permasalahan dilapangan dan berinisiatif dalam segala hal dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kemampuan membuat keputusan

Karyawan operasional dapat mengambil keputusan terhadap permasalahan yang ada dan bertanggung jawab dengan keputusan tersebut.

5. Kemampuan memimpin dalam tim
Karyawan operasional dapat mengarahkan dan mengkoordinasikan anggota tim ketika melakukan pekerjaan.
6. Presensi
Karyawan memiliki kedisiplinan dengan selalu hadir di tempat kerja ataupun kegiatan yang dilakukan perusahaan.
7. Konsekuensi/sanksi
Karyawan memperoleh hukuman akibat pelanggaran yang diperbuatnya.
8. Kehadiran tepat waktu
Karyawan memiliki kedisiplinan dengan hadir tepat waktu baik dalam bekerja maupun kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.
9. Kualitas
Hasil dari pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan operasional sesuai dengan tujuan perusahaan serta adanya hasil yang berkualitas.
10. Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu
Hasil dari pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan operasional dapat memenuhi target dan sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.
11. Pekerjaan sesuai SOP
Karyawan operasional dalam melakukan pekerjaan harus sesuai SOP yang diberikan oleh perusahaan.
12. Komunikasi dengan atasan
Karyawan dapat menyampaikan pendapat berupa saran dan kritik kepada atasan sehingga akan dapat terjalin komunikasi yang baik dengan atasan.
13. Kerjasama tim
Karyawan operasional dapat berkoordinasi dan berkomunikasi dengan tim.
14. Komunikasi dengan karyawan antar tim
Karyawan dapat menyampaikan informasi dengan karyawan operasional antar tim
15. Kemampuan adaptasi lingkungan kerja
Karyawan dapat menyesuaikan diri dengan lapangan, individu yang lain ataupun lingkungan kerja.
16. Loyalitas terhadap tim
Kesetiaan dan ketekunan karyawan operasional terhadap tim dalam melakukan pekerjaan.

17. Tanggung jawab

Karyawan memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan yang diberikan perusahaan berdasarkan bata-batas *job description* yang ada.

18. Motivasi

Semangat yang tinggi terhadap beban pekerjaannya agar menghasilkan pekerjaan yang baik dan tidak harus selalu mendapatkan perintah dari atasan.

19. Komitmen

Keinginan dan kemauan karyawan operasional yang tinggi untuk mencapai target ataupun tujuan perusahaan.

4.3 Pengolahan Data

Pengolahan data yang dipergunakan sebagai penilaian kinerja tim di PT. Bringin Gigantara terbagi menjadi 2 tahapan. Tahapan pertama adalah pengolahan data pembobotan untuk penilaian kinerja karyawan dalam tim dengan metode AHP. Tahapan yang kedua adalah pengolahan hasil penilaian untuk masing-masing karyawan dalam tim dengan menggunakan metode *360 degree & rating scale*, yang selanjutnya dapat dilakukan pengolahan hasil untuk setiap tim dan ranking pada masing masing tim.

4.3.1 Penentuan Bobot Kriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP

Penilaian kinerja karyawan operasional pada PT. Bringin Gigantara belum sistematis. Metode yang digunakan menggunakan penilaian subjektivitas atasan kepada bawahan. Salah satu aspeknya ialah presensi sehingga unsur subjektifitas masih tinggi dan dapat menyebabkan ketidakakuratan penilaian. Metode AHP digunakan untuk menentukan bobot untuk masing-masing kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dari penyebaran kuesioner. Hal ini dapat mempermudah penilai dalam melakukan penilaian juga dalam menentukan bobot terhadap kriteria yang telah ada. Kuesioner yang disebarkan kepada narasumber penilai dapat dilihat pada Lampiran 3. Berikut hasil penilaian kriteria yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria

No	Perbandingan Kriteria	Nilai Bobot
1	Kriteria Personal – Kedisiplinan	1
2	Kriteria Personal – Hasil Kerja	1/7
3	Kriteria Personal – Hubungan Kerja Antar Personal	1/5
4	Kriteria Personal – Sikap Bekerja	1/4
5	Kedisiplinan – Hasil Kerja	1/7

No	Perbandingan Kriteria	Nilai Bobot
6	Kedisiplinan – Hubungan Kerja Antar Personal	1/5
7	Kedisiplinan – Sikap Bekerja	1/4
8	Hasil Kerja – Hubungan Kerja Antar Personal	3
9	Hasil Kerja – Sikap Bekerja	5
10	Hubungan Kerja Antar Personal – Sikap Bekerja	3

Tabel 4.7 adalah hasil dari kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada manajer operasional dimana terlampir pada Lampiran. Hasil pembobotan pada tabel didapat dari hasil diskusi dan menurut beberapa pertimbangan dari manajer operasional. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot kriteria. Perhitungan bobot dapat dilihat pada pembahasan dibawah ini.

1. Perhitungan Bobot Kriteria Menggunakan AHP

Perhitungan menggunakan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 4.7. Perhitungan awal AHP pada tabel 4.8 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan, seperti pada perbandingan kedisiplinan dengan kriteria personal yang berisi angka 1. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan sama pentingnya dengan kriteria personal. Selanjutnya untuk mengisi perbandingan atas antara kriteria personal terhadap kedisiplinan dilakukan perhitungan dengan cara pembagian angka 1 dengan nilai yang ada seperti contoh perbandingan kriteria personal terhadap kedisiplinan yaitu $1/1=1$ dan dilakukan berturut-turut pada perbandingan yang lainnya. Data yang ada pada Tabel 4.8 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu perbandingan berpasangan antar kriteria yang telah diisi berdasarkan kuesioner sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.8
Perhitungan AHP

	Kriteria Personal	Kedisiplinan	Hasil Kerja	Hubungan Kerja Antar Personal	Sikap Bekerja
Kriteria Personal	1	1	0,143	0,2	0,25
Kedisiplinan	1	1	0,143	0,2	0,25
Hasil Kerja	7	7	1	3	5
Hubungan Kerja Antar Personal	5	5	0,33	1	3
Sikap Bekerja	4	4	0,2	0,33	1
Jumlah	18	18	1,816	4,73	9,5

Setelah data pada Tabel 4.8 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.8

diatas. Sebagai contoh perhitungan kepribadian dilakukan penjumlahan kebawah dengan perhitungan $1+1+7+5+4=18$. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua kriteria yaitu kedisiplinan, hasil kerja, dan hubungan kerja. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap kriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Perhitungan AHP

	Kriteria Personal	Kedisiplinan	Hasil Kerja	Hubungan Kerja Antar Personal	Sikap Bekerja	Jumlah
Kriteria Personal	0,056	0,056	0,079	0,042	0,026	0,258
Kedisiplinan	0,056	0,056	0,079	0,042	0,026	0,258
Hasil Kerja	0,389	0,489	0,551	0,634	0,526	2,489
Hubungan Kerja Antar Personal	0,278	0,278	0,182	0,211	0,316	1,264
Sikap Bekerja	0,222	0,222	0,110	0,070	0,105	0,730

Pada Tabel 4.9 semua nilai pada tiap-tiap kriteria dijumlahkan ke kanan, seperti contoh perhitungan jumlah untuk kriteria kepribadian didapatkan dari hasil penjumlahan $0,056+0,056+0,079+0,042+0,026=0,258$. Perhitungan dilakukan untuk masing-masing kriteria hingga didapatkanlah hasil 0,258, 0,258, 2,498, 1,264, 0,730 secara beruntut. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing kriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Perhitungan AHP

	Kriteria Personal	Kedisiplinan	Hasil Kerja	Hubungan Kerja Antar Personal	Sikap Bekerja	Jumlah	Bobot
Kriteria Personal	0,056	0,056	0,079	0,042	0,026	0,258	0,052
Kedisiplinan	0,056	0,056	0,079	0,042	0,026	0,258	0,052
Hasil Kerja	0,389	0,489	0,551	0,634	0,526	2,489	0,498
Hubungan Kerja Antar Personal	0,278	0,278	0,182	0,211	0,316	1,264	0,253
Sikap Bekerja	0,222	0,222	0,110	0,070	0,105	0,730	0,146

Pada Tabel 4.10 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing kriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.8 dan dibagi dengan jumlah kriteria yang ada. Contoh perhitungan untuk bobot kepribadian yang didapatkan dari pembagian $0,258/4=0,517$. Bobot masing-masing kriteria dihitung dengan

menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,052, 0,052, 0,498, 0,253, 0,146. Didapatkan berdasarkan hasil perhitungan tersebut hasil kerja menjadi kriteria dengan bobot terbesar dan diikuti oleh hubungan kerja antar personal, sikap bekerja, kriteria personal dan kedisiplinan berturut-turut.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi sebagai berikut.

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan cara menghitung nilai VA dan VB, berikut merupakan perhitungan matriks VA dan VB.

1) Menghitung Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,000 & 1,000 & 0,143 & 0,200 & 0,250 \\ 1,000 & 1,000 & 0,143 & 0,200 & 0,250 \\ 7,000 & 7,000 & 1,000 & 3,000 & 5,000 \\ 5,000 & 5,000 & 0,333 & 1,000 & 3,000 \\ 4,000 & 4,000 & 0,200 & 0,333 & 1,000 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,052 \\ 0,052 \\ 0,498 \\ 0,253 \\ 0,146 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,262 \\ 0,262 \\ 2,710 \\ 1,372 \\ 0,742 \end{bmatrix}$$

2) Menghitung Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 0,262 \\ 0,262 \\ 2,710 \\ 1,372 \\ 0,742 \end{bmatrix} : \begin{bmatrix} 0,052 \\ 0,052 \\ 0,498 \\ 0,253 \\ 0,146 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 5,061 \\ 5,061 \\ 5,443 \\ 5,424 \\ 5,088 \end{bmatrix}$$

3) Menghitung Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{26,079}{5} = 5,216$$

4) Perhitungan Nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{\text{maks}} - n}{n-1} = \frac{5,216-5}{5-1} = \frac{0,216}{4} = 0,054$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 5 *sample* data adalah 1,12.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,054}{1,12} = 0,048$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,048 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kedua responden pada perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten.

4.3.2 Penentuan Bobot Subkriteria Penilaian Kinerja dengan Metode AHP

Setelah dilakukan pembobotan untuk kriteria penilaian selanjutnya dilakukan pembobotan terhadap subkriteria penilaian. Berikut hasil penilaian masing-masing subkriteria yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 4.11 sampai Tabel 4.30.

Subkriteria Kriteria Personal

Tabel 4.11

Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Kriteria Personal

No	Perbandingan Subkriteria	Nilai Bobot
1	Pengetahuan – Kemampuan untuk belajar	2
2	Pengetahuan – Kreatifitas dan inisiatif	1/3
3	Pengetahuan – Kemampuan membuat keputusan	1/5
4	Pengetahuan – Kemampuan memimpin dalam tim	1/6
5	Kemampuan untuk belajar – Kreatifitas dan inisiatif	1/5
6	Kemampuan untuk belajar – Kemampuan membuat keputusan	1/5
7	Kemampuan untuk belajar – Kemampuan memimpin dalam tim	1/6
8	Kreatifitas dan inisiatif – Kemampuan membuat keputusan	1/3
9	Kreatifitas dan inisiatif – Kemampuan memimpin dalam tim	1/5
10	Kemampuan membuat keputusan – Kemampuan memimpin dalam tim	1/2

Tabel 4.11 merupakan hasil dari kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada manajer operasional dimana terlampir pada Lampiran. Hasil pembobotan pada tabel didapat dari hasil diskusi dan menurut beberapa pertimbangan dari manajer operasional. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot subkriteria. Perhitungan bobot dapat dilihat pada pembahasan dibawah ini.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah dilakukan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.12 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada kriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.12 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.12
Perhitungan AHP

	P	KUB	KI	KMK	KMT
P	1,00	2,00	0,33	0,2	0,16
KUB	0,5	1,00	0,2	0,2	0,16
KI	3,00	5,00	1,00	0,33	0,2
KMK	5,00	5,00	3,00	1,00	0,5
KMT	6,00	6,00	5,00	2,00	1,00
Jumlah	15,5	19	9,53	3,73	2,02

Setelah data pada Tabel 4.12 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.12 diatas. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap subkriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Perhitungan AHP

	P	KUB	KI	KMK	KMT	Jumlah
P	0,065	0,105	0,035	0,054	0,079	0,337
KUB	0,032	0,053	0,021	0,054	0,079	0,239
KI	0,194	0,263	0,105	0,088	0,099	0,749
KMK	0,323	0,263	0,315	0,268	0,248	1,416
KMT	0,387	0,316	0,525	0,536	0,495	2,259

Pada Tabel 4.13 semua nilai pada tiap-tiap subkriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP kriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot

masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Perhitungan AHP

	P	KUB	KI	KMK	KMT	Jumlah	Bobot
P	0,065	0,105	0,035	0,054	0,079	0,337	0,067
KUB	0,032	0,053	0,021	0,054	0,079	0,239	0,048
KI	0,194	0,263	0,105	0,088	0,099	0,749	0,150
KMK	0,323	0,263	0,315	0,268	0,248	1,416	0,283
KMT	0,387	0,316	0,525	0,536	0,495	2,259	0,452

Pada Tabel 4.14 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.13 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan kriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,067, 0,048, 0,150, 0,283 dan 0,452.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi adalah:

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 0,341 \\ 0,240 \\ 0,775 \\ 1,535 \\ 2,458 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 5,060 \\ 5,035 \\ 5,171 \\ 5,418 \\ 5,442 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{26,125}{5} = 5,225$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{5,225-5}{5-1} = 0,056$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 5 *sample* data adalah 1,12.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,056}{1,12} = 0,050$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar subkriteria sudah konsisten.

Subkriteria Kedisiplinan

Tabel 4.15

Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Kedisiplinan

No	Perbandingan Subkriteria	Bobot
1	Presensi – Konsekuensi/sanksi	5
2	Presensi – Kehadiran tepat waktu	3
3	Konsekuensi/sanksi – Kehadiran tepat waktu	1/3

Tabel diatas adalah hasil dari kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada manajer operasional yang terlampir pada Lampiran. Hasil pembobotan pada tabel didapat dari hasil diskusi dan menurut beberapa pertimbangan dari manajer operasional. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot subkriteria. Perhitungan bobot dapat dilihat pada pembahasan dibawah ini.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah dilakukan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan

metode AHP. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.16 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada kriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.16 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.16
Perhitungan AHP

	Presensi	Konsekuensi/sanksi	Kehadiran tepat waktu
Presensi	1,00	5,00	3,00
Konsekuensi/sanksi	0,2	1,00	0,33
Kehadiran tepat waktu	0,33	3,00	1,00
Jumlah	1,53	9,00	4,33

Setelah data pada Tabel 4.16 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.16 diatas. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap subkriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17
Perhitungan AHP

	Presensi	Konsekuensi/sanksi	Kehadiran tepat waktu	Jumlah
Presensi	0,654	0,556	0,693	1,902
Konsekuensi/sanksi	0,131	0,111	0,076	0,318
Kehadiran tepat waktu	0,216	0,333	0,231	0,780

Pada Tabel 4.17 semua nilai pada tiap-tiap subkriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP kriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Perhitungan AHP

	Presensi	Konsekuensi/sanksi	Kehadiran tepat waktu	Jumlah	Bobot
Presensi	0,654	0,556	0,693	1,902	0,634
Konsekuensi/sanksi	0,131	0,111	0,076	0,318	0,106
Kehadiran tepat waktu	0,216	0,333	0,231	0,780	0,260

Pada Tabel 4.18 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.17 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan kriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing kriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,634, 0,106 dan 0,260.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi adalah:

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,944 \\ 0,319 \\ 0,787 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,066 \\ 3,005 \\ 3,028 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{9,100}{3} = 3,033$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} = \frac{3,033-3}{3-1} = 0,017$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample* data adalah 0,58

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,017}{0,58} = 0,029$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,029 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar subkriteria sudah konsisten.

Subkriteria Hasil Kerja

Tabel 4.19
Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Hasil Kerja

No	Perbandingan Subkriteria	Bobot
1	Kualitas – Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	2
2	Kualitas – Pekerjaan sesuai SOP (kecermatan dan kelengkapan)	4
3	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu – Pekerjaan sesuai SOP (kecermatan dan kelengkapan)	3

Tabel 4.19 diatas adalah hasil dari kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada manajer operasional yang terlampir pada Lampiran. Hasil pembobotan pada tabel didapat dari hasil diskusi dan menurut beberapa pertimbangan dari manajer opsional. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot subkriteria. Perhitungan bobot dapat dilihat pada pembahasan dibawah ini.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah dilakukan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.20 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada kriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.20 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.20
Perhitungan AHP

	Kualitas	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	Pekerjaan sesuai SOP
Kualitas	1,00	2,00	4,00

	Kualitas	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	Pekerjaan sesuai SOP
Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	0,5	1,00	3,00
Pekerjaan sesuai SOP	0,25	0,33	1,00
Jumlah	1,75	3,33	8,00

Setelah data pada Tabel 4.20 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.20 di atas. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap subkriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21
Perhitungan AHP

	Kualitas	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	Pekerjaan sesuai SOP	Jumlah
Kualitas	0,571	0,601	0,500	1,672
Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	0,286	0,300	0,375	0,961
Pekerjaan sesuai SOP	0,143	0,099	0,125	0,367

Pada Tabel 4.21 semua nilai pada tiap-tiap subkriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP kriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22
Perhitungan AHP

	Kualitas	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	Pekerjaan sesuai SOP	Jumlah	Bobot
Kualitas	0,571	0,601	0,500	1,672	0,557
Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	0,286	0,300	0,375	0,961	0,320

	Kualitas	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	Pekerjaan sesuai SOP	Jumlah	Bobot
Pekerjaan sesuai SOP	0,143	0,099	0,125	0,367	0,122

Pada Tabel 4.22 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.21 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan kriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,557, 0,320 dan 0,122.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi adalah:

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,687 \\ 0,966 \\ 0,367 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,027 \\ 3,015 \\ 3,003 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{\text{maks}} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{9,046}{3} = 3,015$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{\text{maks}} - n}{n-1} = \frac{3,015-3}{3-1} = 0,008$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample* data adalah 0,58

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,008}{0,58} = 0,013$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,013 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kedua responden pada perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten.

Subkriteria Hubungan Kerja Antar Personal

Tabel 4.23

Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Hubungan Kerja Antar Personal

No	Perbandingan Subkriteria	Bobot
1	Komunikasi dengan Atasan – Kerjasama tim	1/3
2	Komunikasi dengan Atasan – Komunikasi dengan Karyawan antar tim	5
3	Komunikasi dengan Atasan – Kemampuan adaptasi lingkungan kerja	3
4	Komunikasi dengan Atasan – Loyalitas terhadap tim	1/3
5	Kerjasama tim – Komunikasi dengan karyawan antar tim	5
6	Kerjasama tim – Kemampuan adaptasi lingkungan kerja	5
7	Kerjasama tim – Loyalitas terhadap tim	1
8	Komunikasi dengan karyawan antar tim – Kemampuan adaptasi lingkungan kerja	1/3
9	Komunikasi dengan karyawan antar tim – Loyalitas terhadap tim	1/5
10	Kemampuan adaptasi lingkungan kerja – Loyalitas terhadap tim	1/5

Tabel 4.23 adalah hasil dari kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada manajer operasional dimana terlampir pada Lampiran. Hasil pembobotan pada tabel didapat dari hasil diskusi dan menurut beberapa pertimbangan dari manajer operasional. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot subkriteria. Perhitungan bobot dapat dilihat pada pembahasan dibawah ini.

1. Perhitungan Bobot Subkriteria Menggunakan AHP

Setelah dilakukan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.24 dilakukan dengan cara mengisi

bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada kriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.24 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.24
Perhitungan AHP

	KDA	KT	KDKAT	KALK	LTT
KDA	1,00	0,33	5,00	3,00	0,33
KT	3,00	1,00	5,00	5,00	1,00
KDKAT	0,2	0,2	1,00	0,33	0,2
KALK	0,33	0,2	3,00	1,00	0,2
LTT	3,00	1,00	5,00	5,00	1,00
Jumlah	7,53	2,73	19,00	14,3	2,73

Setelah data pada Tabel 4.24 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.24 diatas. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap subkriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25
Perhitungan AHP

	KDA	KT	KDKAT	KALK	LTT	Jumlah
KDA	0,133	0,121	0,263	0,210	0,121	0,848
KT	0,398	0,366	0,263	0,350	0,366	1,744
KDKAT	0,027	0,073	0,053	0,021	0,073	0,247
KALK	0,044	0,073	0,158	0,070	0,073	0,418
LTT	0,398	0,366	0,263	0,350	0,366	1,744

Pada Tabel 4.25 semua nilai pada tiap-tiap subkriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP kriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada tabel 4.26.

Tabel 4.26
Perhitungan AHP

	KDA	KT	KDKAT	KALK	LTT	Jumlah	Bobot
KDA	0,133	0,121	0,263	0,210	0,121	0,848	0,170
KT	0,398	0,366	0,263	0,350	0,366	1,744	0,349
KDKAT	0,027	0,073	0,053	0,021	0,073	0,247	0,049
KALK	0,044	0,073	0,158	0,070	0,073	0,418	0,084

	KDA	KT	KDKAT	KALK	LTT	Jumlah	Bobot
LTT	0,398	0,366	0,263	0,350	0,366	1,744	0,349

Pada Tabel 4.26 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.25 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan kriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,170, 0,349, 0,049, 0,084 dan 0,349.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi adalah:

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 0,897 \\ 1,871 \\ 0,248 \\ 0,427 \\ 1,871 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 5,294 \\ 5,364 \\ 5,023 \\ 5,107 \\ 5,364 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{\text{maks}} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{26,152}{5} = 5,230$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{\text{maks}} - n}{n-1} = \frac{5,230 - 5}{5-1} = 0,058$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 5 *sample* data adalah 1,12.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,058}{1,12} = 0,051$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,051 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar kriteria sudah konsisten.

Subkriteria Sikap Bekerja

Tabel 4.27

Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria Sikap Bekerja

No	Perbandingan Subkriteria	Bobot
1	Tanggung jawab – Motivasi	5
2	Tanggung jawab – Komitmen	3
3	Motivasi – Komitmen	1/3

Tabel 4.27 diatas adalah hasil dari kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada manajer operasional yang terlampir pada Lampiran. Hasil pembobotan pada tabel didapat dari hasil diskusi dan menurut beberapa pertimbangan dari manajer operasional. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot subkriteria. Perhitungan bobot dapat dilihat pada pembahasan dibawah ini.

1. Perhitungan Bobot Kriteria Menggunakan AHP

Setelah dilakukan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan subkriteria penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing subkriteria penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.28 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada kriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.28 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.28
Perhitungan AHP

	Tanggung jawab	Motivasi	Komitmen
Tanggung Jawab	1,00	5,00	3,00
Motivasi	0,2	1,00	0,33
Komitmen	0,33	3,00	1,00
Jumlah	1,53	9,00	4,33

Setelah data pada Tabel 4.28 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.28 diatas. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua subkriteria. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap kriteria, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29
Perhitungan AHP

	Tanggung Jawab	Motivasi	Komitmen	Jumlah
Tanggung Jawab	0,654	0,556	0,693	1,902
Motivasi	0,131	0,111	0,076	0,318
Komitmen	0,216	0,333	0,231	0,780

Pada Tabel 4.29 semua nilai pada tiap-tiap kriteria dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP kriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing subkriteria. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.30.

Tabel 4.30
Perhitungan AHP

	Tanggung Jawab	Motivasi	Komitmen	Jumlah	Bobot
Tanggung Jawab	0,654	0,556	0,693	1,902	0,634
Motivasi	0,131	0,111	0,076	0,318	0,106
Komitmen	0,216	0,333	0,231	0,780	0,260

Pada Tabel 4.30 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing subkriteria yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.29 dan dibagi dengan jumlah subkriteria yang ada sama seperti pada perhitungan kriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing subkriteria dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,634, 0,106 dan 0,260.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden

melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi adalah:

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,944 \\ 0,319 \\ 0,787 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,066 \\ 3,005 \\ 3,028 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{9,100}{3} = 3,033$$

4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

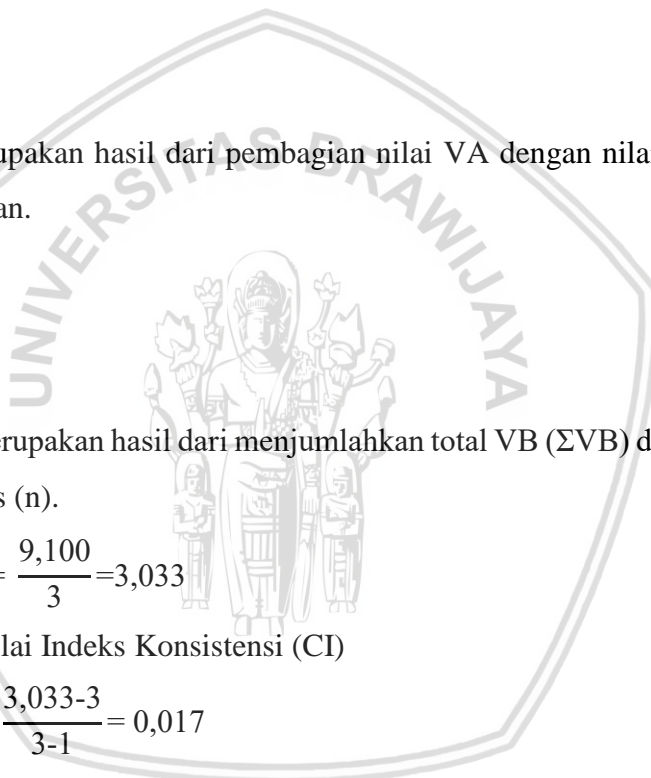
$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} = \frac{3,033 - 3}{3 - 1} = 0,017$$

b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample* data adalah 0,58.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,017}{0,58} = 0,029$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,029 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar subkriteria sudah konsisten.



4.3.3 Penentuan Bobot Global

Setelah diketahui bobot kriteria dan subkriteria maka akan dilakukan perhitungan bobot global seperti pada tabel dibawah ini. Bobot global didapatkan dengan cara melakukan perkalian antara bobot kriteria dengan bobot parsial. Sebagai contoh sub-kriteria kejujuran yang didapatkan dari $0,185 \times 0,116 = 0,021$.

Tabel 4.31

Bobot Kriteria, Bobot Parsial, dan Bobot Global

Kriteria	Bobot	No	Sub Kriteria	Bobot Parsial	Bobot Global
Kriteria Personal	0,052	1	Pengetahuan	0,067	0,003
		2	Kemampuan untuk belajar	0,048	0,002
		3	Kreatifitas dan inisiatif	0,150	0,008
		4	Kemampuan membuat keputusan	0,283	0,015
		5	Kemampuan memimpin dalam tim	0,452	0,024
Kedisiplinan	0,052	6	Presensi	0,634	0,033
		7	Konsekuensi/sanksi	0,106	0,006
		8	Kehadiran tepat waktu	0,260	0,014
Hasil Kerja	0,498	9	Kualitas	0,557	0,277
		10	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	0,320	0,159
		11	Pekerjaan sesuai SOP (kecermatan dan kelengkapan)	0,122	0,061
Hubungan Kerja antar Personal	0,253	12	Komunikasi dengan Atasan	0,170	0,043
		13	Kerjasama tim	0,349	0,088
		14	Komunikasi dengan karyawan antar tim	0,049	0,012
		15	Kemampuan Adaptasi Lingkungan Kerja	0,084	0,021
		16	Loyalitas terhadap tim	0,349	0,088
Sikap Bekerja	0,146	17	Tanggung jawab	0,634	0,093
		18	Motivasi	0,106	0,015
		19	Komitmen	0,260	0,038

4.3.4 Penentuan Bobot Penilai

Setelah dilakukan pembobotan untuk kriteria dan subkriteria penilaian selanjutnya dilakukan pembobotan terhadap penilai yang akan menilai kinerja dari karyawan tersebut. Yang menilai kinerja tersebut dibagi menjadi 3 sudut pandang berbeda yaitu atasan yang berupa manajer operasional, rekan kerja yang berupa rekan satu tim dan diri sendiri. Berikut hasil bobot masing-masing penilai yang didapatkan dapat dilihat pada beberapa Tabel 4.32.

Tabel 4.32

Penilaian Perbandingan Berpasangan Bobot Penilai

No	Perbandingan Penilai	Bobot
1	Atasan – Rekan Kerja	3
2	Atasan – Diri Sendiri	5
3	Rekan Kerja – Diri Sendiri	3

Tabel 4.32 adalah hasil dari kuesioner penentuan bobot yang diberikan kepada manajer operasional dimana terlampir pada Lampiran. Hasil pembobotan pada tabel didapat dari hasil diskusi dan menurut beberapa pertimbangan dari manajer operasional. Perhitungan selanjutnya dilakukan perhitungan bobot penilai. Perhitungan bobot dapat dilihat pada pembahasan dibawah ini.

1. Perhitungan Bobot Penilai Menggunakan AHP

Setelah dilakukan hasil rekapitulasi berdasarkan kuesioner perbandingan berpasangan penilai penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim, dilakukan perhitungan lanjutan untuk mengetahui bobot masing-masing penilai penilaian menggunakan metode AHP. Perhitungan menggunakan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 4.33. Perhitungan awal AHP pada Tabel 4.33 dilakukan dengan cara mengisi bagian bawah dari masing-masing perbandingan sama seperti perhitungan AHP pada kriteria pada sub-bab sebelumnya. Data yang ada pada Tabel 4.33 bagian bawah didapatkan dari data sebelumnya yaitu rekapitulasi hasil kuesioner sebelumnya sehingga hanya perlu dipindahkan pada bagian bawah tabel.

Tabel 4.33
Perhitungan AHP

	Atasan	Rekan Kerja	Diri Sendiri
Atasan	1,00	3,00	5,00
Rekan Kerja	0,33	1,00	3,00
Diri Sendiri	0,20	0,33	1,00
Jumlah	1,53	4,33	9,00

Setelah data pada Tabel 4.33 tersebut terisi lengkap maka selanjutnya dilakukan perhitungan dengan cara melakukan penjumlahan data kebawah seperti pada Tabel 4.33 diatas. Perhitungan dilakukan berturut-turut untuk semua penilai. Perhitungan selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan untuk mencari masing-masing nilai dari tiap penilai, untuk perhitungannya untuk mendapatkan nilai dari masing-masing penilai dapat dilihat pada Tabel 4.34.

Tabel 4.34
Perhitungan AHP

	Atasan	Rekan Kerja	Diri Sendiri	Jumlah
Atasan	0,654	0,693	0,556	1,902
Rekan Kerja	0,216	0,231	0,333	0,780
Diri Sendiri	0,131	0,076	0,111	0,318

Pada Tabel 4.34 semua nilai pada tiap-tiap penilai dijumlahkan kesamping kanan sama dengan pengerjaan pada AHP kriteria pada sub-bab sebelumnya. Setelah didapatkan

hasil tersebut dilakukan perhitungan lanjutan untuk mendapatkan bobot masing-masing penilai. Perhitungan mendapatkan bobot dapat dilihat pada Tabel 4.35.

Tabel 4.35
Perhitungan AHP

	Atasan	Rekan Kerja	Diri Sendiri	Jumlah	Bobot
Atasan	0,654	0,693	0,556	1,902	0,634
Rekan Kerja	0,216	0,231	0,333	0,780	0,260
Diri Sendiri	0,131	0,076	0,111	0,318	0,106

Pada Tabel 4.35 dilakukan perhitungan dengan cara membagi jumlah masing-masing penilai yang telah didapatkan sebelumnya pada Tabel 4.34 dan dibagi dengan jumlah penilai yang ada sama seperti pada perhitungan kriteria pada sub-bab sebelumnya. Bobot masing-masing penilai dihitung dengan menggunakan perhitungan diatas dan didapatkan bobot berturut-turut adalah 0,634, 0,260 dan 0,106.

2. Uji Konsistensi

Data yang telah dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan harus konsisten. Rasio konsistensi tersebut harus 0,1 atau $<0,1$. Jika nilai rasio konsistensi lebih dari 0,1, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dengan cara responden melakukan penilaian ulang dan mengubah keputusan yang diberikan. Langkah-langkah perhitungan rasio konsistensi adalah:

a. Menghitung nilai Indeks Konsistensi (CI)

Sebelum melakukan perhitungan nilai indeks konsistensi, dilakukan perhitungan untuk mencari λ_{maks} . Perhitungan dilakukan dengan sama cara menghitung nilai VA dan VB pada penilaian kriteria dan didapatkan nilai yaitu:

1) Nilai VA

Nilai VA merupakan hasil dari perkalian matriks perbandingan berpasangan dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VA = \begin{bmatrix} 1,944 \\ 0,787 \\ 0,319 \end{bmatrix}$$

2) Nilai VB

Nilai VB merupakan hasil dari pembagian nilai VA dengan nilai bobot yang telah didapatkan.

$$VB = \begin{bmatrix} 3,066 \\ 3,028 \\ 3,005 \end{bmatrix}$$

3) Nilai λ_{maks}

Nilai λ_{maks} merupakan hasil dari menjumlahkan total VB (ΣVB) dibagi dengan ukuran matriks (n).

$$\lambda_{maks} = \frac{\Sigma VB}{n} = \frac{9,100}{3} = 3,033$$

- 4) Perhitungan nilai Indeks Konsistensi (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} = \frac{3,033 - 3}{3 - 1} = 0,017$$

- b. Menghitung nilai Rasio Konsistensi (CR)

Perhitungan nilai Rasio Konsistensi (CR), dimana nilai *Random Index* (RI) untuk 3 *sample* data adalah 0,58.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,017}{0,58} = 0,029$$

Berdasarkan hasil perhitungan manual nilai Rasio Konsistensi (CR), diketahui bahwa nilai Rasio Konsistensi (CR) pada hasil perhitungan manual, yaitu 0,029 sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian responden pada perbandingan berpasangan antar penilai sudah konsisten.

4.3.5 Pengumpulan Data Penilaian Karyawan Operasional dalam tim

Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan dan perekapan data dari seluruh *form* penilaian kerja karyawan operasional dalam tim PT. Bringin Gigantara yang telah disebarakan kepada 3 penilai yaitu manager operasional, rekan kerja, dan diri sendiri. *Form* penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim tersebut dapat dilihat pada Lampiran. Pada pengumpulan data karyawan operasional dalam tim masing-masing penilaian dikelompokkan berdasarkan masing-masing kriteria yang dinilai.

Pengumpulan data penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim dilakukan selama 2 bulan. Penilaian dilakukan secara rutin seminggu sekali dan pengambilan *sample* diambil selama 4 minggu yang dilakukan pada minggu awal bulan maret dan april serta minggu ketiga bulan maret dan april menggunakan *form* penilaian kinerja yang ada pada Lampiran 4. Penilaian pada penelitian ini sesuai dengan perusahaan yang menerapkan penilaian selama 2 periode dalam setahun dimana 1 periode terdapat dua kali yaitu di bulan maret dan juni sedangkan periode 2 berada di bulan september dan desember. Penilaian ini nantinya dapat diimplementasikan melalui penelitian ini. Hasil yang didapatkan pada penilaian mingguan yaitu selama 4 minggu dan dilakukan rekap untuk dijadikan data per 2 minggu atau 2 kali penilaian. Setelah didapatkan data penilaian mingguan selama 4 minggu dilakukan rata-rata pada masing-masing subkriteria sehingga didapatkan data untuk masing-masing subkriteria

pada masing-masing karyawan operasional dalam tim. Setelah didapatkan nilai individu karyawan operasional tersebut kemudian dimasukkan hasil nilai individu ke dalam tim kemudian dilakukan rata-rata sehingga didapatkan hasil nilai tim. Data-data tersebut dapat dilihat pada tabel pengumpulan data dibawah ini. Berikut merupakan tahapan contoh pengumpulan data karyawan operasional dalam tim, pengumpulan data menggunakan subkriteria pengetahuan dengan nama karyawan Sundoro adalah:

1. Penilaian subkriteria pengetahuan

Penilaian kinerja karyawan dilakukan 1 kali seminggu dalam waktu 2 bulan. Penilaian dilakukan dengan memberikan skor 1-5 yang ada pada *form* penilaian kinerja pada Lampiran 4. Dari form yang telah diisi oleh atasan, rekan kerja dan diri sendiri nantinya direkap dan dijumlahkan per 2 minggu atau 2 kali penilaian. Pada Tabel 4.36 dibawah ini dapat dilihat huruf A mewakili atasan, huruf RK mewakili rekan kerja dan DS mewakili diri sendiri. Hasil penilaian kinerja Sundoro dapat dilihat pada Tabel 4.36.

Tabel 4.36

Skor Penilaian Subkriteria Pengetahuan Selama 4 Minggu

Maret						April					
Minggu 1			Minggu 2			Minggu 3			Minggu 4		
A	RK	DS	A	RK	DS	A	RK	DS	A	RK	DS
4	4	5	4	4,5	5	5	4,5	5	4	5	5

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.36 diketahui memiliki skor yang berbeda-beda dikarenakan dari karyawan yang memberikan penilaian terdapat perbedaan jabatan sehingga nilai disesuaikan dengan jabatan. Sebagai contoh huruf A pada tabel mewakili atasan dan karyawan mendapatkan nilai 4, nilai tersebut merupakan nilai dari atasan yang menilai. Pada huruf RK mewakili rekan kerja dimana mendapatkan nilai 4,5 ,sebagai contoh perhitungan untuk rekan kerja di minggu 2 bulan Maret ialah rekan kerja pertama dari Sundoro memberikan nilai 4 dan rekan kerja yang kedua memberikan nilai 5 maka hasil nilai yang didapatkan Sundoro dari rekan kerjanya tersebut ialah $4+5=9$ lalu dibagi dirata-ratakan menjadi 4,5 yang merupakan hasil akhir dari rekan kerja pada minggu 2 bulan Maret. Dan yang terakhir huruf DS mewakili diri sendiri. Sundoro memberikan nilai terhadap dirinya sendiri. Penilaian dilakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan pada Lampiran 5.

Setelah diketahui penilaian per 2 minggu, maka dilakukan perhitungan perkalian dengan bobot dari hasil kuesioner agar mendapatkan nilai total dari ketiga penilai. Berikut merupakan contoh perhitungan pembobotan tiap penilai.

a. Pembobotan penilaian atasan

Hasil penilaian atasan yang sudah didapat selama 2 minggu dijumlahkan kemudian dikalikan dengan bobot atasan yang sudah didapat berdasarkan hasil kuesioner. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu pertama dan kedua yang terdapat pada huruf A di tabel 4.36 yaitu $4+4=8$ serta $5+4=9$ dan masing-masing hasil tersebut dikalikan dengan bobot atasan menjadi $8 \times 0,634 = 5,072$ serta $9 \times 0,634 = 5,706$ hasil tersebut merupakan hasil penilaian atasan selama 2 minggu bulan Maret dan April, cara tersebut dilakukan untuk semua sub kriteria.

b. Pembobotan penilaian rekan kerja

Hasil penilaian rekan kerja yang sudah didapat selama 2 minggu dijumlahkan kemudian dikalikan dengan bobot rekan kerja yang sudah didapat berdasarkan hasil kuesioner. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu yang terdapat pada huruf RK di tabel 4.36 yaitu $4+4,5=8,5$ serta $4,5+5=9,5$ dan masing-masing hasil tersebut dikalikan dengan bobot atasan menjadi $8,5 \times 0,26 = 2,21$ serta $9,5 \times 0,26 = 2,47$ hasil tersebut merupakan hasil penilaian rekan kerja selama 2 minggu bulan Maret dan April dan cara tersebut dilakukan untuk semua sub kriteria.

c. Pembobotan penilaian diri sendiri

Hasil penilaian bawahan yang sudah didapat selama 2 minggu dijumlahkan kemudian dikalikan dengan bobot bawahan yang sudah didapat berdasarkan hasil kuesioner. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu yang terdapat pada huruf DS di tabel 4.36 yaitu $5+5=10$ serta $5+5=10$ dan masing-masing hasil tersebut dikalikan dengan bobot diri sendiri $10 \times 0,106 = 1,06$ hasil tersebut merupakan hasil penilaian diri sendiri selama 2 minggu bulan Maret dan April dan cara tersebut dilakukan untuk semua sub kriteria.

Nilai yang didapatkan dari perkalian hasil penilaian dengan bobot tiap penilai kemudian dijumlahkan masing-masing selama 2 minggu pada bulan Maret dan bulan April dan dilakukan untuk semua sub kriteria.

2. Rata-rata hasil penilaian selama 4 minggu

Setelah dilakukan pengumpulan data selama 4 minggu dan dilakukan perkalian dengan bobot penilai dalam waktu 4 minggu hasil penilaian dapat dilihat pada Tabel 4.37.

Tabel 4.37

Rekap Nilai Penilaian 4 Minggu

	Minggu 1-2	Minggu 3-4
Atasan	5,072	5,706
Rekan Kerja	2,21	2,47
Diri Sendiri	1,06	1,06

	Minggu 1-2	Minggu 3-4
Total	8,342	9,236
Nilai Akhir	83,42	92,36

Total penilaian akhir karyawan masing-masing selama 2 minggu seperti pada tabel diatas didapatkan angka 83,42 dan 92,36. Angka tersebut didapatkan dengan cara menjumlahkan nilai dari atasan, rekan kerja, dan bawahan didapatkan hasil 8,342 dan 9,236 kemudian dibagi dengan skor tertinggi selama 2 minggu masing-masing yaitu 10 lalu dikali 100%. Sebagai contoh penjumlahan 2 minggu penilaian karyawan manajerial 8,342 serta 9,236 lalu dibagi dengan skor maksimal 10 yaitu $8,342/10=0,8342$ serta $9,236/10=0,9236$ selanjutnya dikali 100% sehingga didapatkan $0,8342 \times 100=83,42$ serta $0,9236 \times 100=92,36$. Hal tersebut dilakukan untuk karyawan operasional dalam tim dan subkriteria lainnya.

3. Nilai total penilaian selama 4 minggu

Nilai total ini merupakan nilai akhir dari dua minggu bulan Maret dan dua minggu bulan April sebelum dikalikan dengan bobot dari setiap subkriteria. Hasil dari nilai total penilaian Sundoro dapat dilihat pada Tabel 4.38.

Tabel 4.38

Rekap Nilai Penilaian 4 Minggu

Nilai Akhir		Nilai Total
Minggu 1-2	Minggu 3-4	
83,42	92,36	87,89

Nilai total karyawan selama 4 minggu penelitian seperti pada Tabel 4.38 diatas didapatkan angka 87,89. Angka tersebut didapatkan dengan cara menjumlahkan nilai akhir 2 minggu pada bulan Maret dan April kemudian dirata-ratakan. Sebagai contoh penjumlahan nilai akhir 2 minggu pada bulan Maret dan April yaitu $83,42+92,36=175,78$ kemudian dirata-ratakan sehingga didapatkan nilai total sebesar $175,78/2=87,89$. Hal tersebut dilakukan untuk semua karyawan operasional dalam tim dan subkriteria lainnya.

4. Hasil rekap penilaian karyawan operasional dalam tim

Pengumpulan data untuk masing-masing kriteria diberikan 3 contoh tiap masing-masing kriteria, dan untuk data selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 6. Tabel 4.38 dibawah ini memiliki masing-masing berisi subkriteria yang direpresentasi dengan menggunakan singkatan. Singkatan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.39.

Tabel 4.39

Singkatan subkriteria pada kriteria personal

No.	Subkriteria	Singkatan
1.	Pengetahuan	P

No.	Subkriteria	Singkatan
2.	Kemampuan untuk belajar	KUB
3.	Kreatifitas dan inisiatif	KI
4.	Kemampuan mengambil keputusan	KMK
5.	Kemampuan memimpin dalam tim	KMT

Penilaian karyawan operasional dalam tim pada kriteria personal dapat dilihat pada Tabel 4.40.

Tabel 4.40

Data Penilaian Karyawan Kriteria Personal

No.	Nama Karyawan	Maret					April				
		P	KUB	KI	KMK	KMT	P	KUB	KI	KMK	KMT
1.	Sundoro	83,42	81,06	81,06	81,06	80	92,36	91,30	92,36	91,06	80
2.	Muh Razif	66,02	66,02	86,34	66,02	95,28	78,70	79,76	85,04	78,70	95,28
3.	Vicky	62,36	66,02	73,36	66,02	66,02	72,12	79,52	78,46	79,76	78,46

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.41.

Tabel 4.41

Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Personal

No.	Nama Karyawan	Nilai Total				
		P	KUB	KI	KMK	KMT
1.	Sundoro	87,89	86,18	86,71	86,06	80
2.	Muh Razif	72,36	72,89	85,69	72,36	95,28
3.	Vicky	67,24	72,77	76,06	72,89	72,24

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.41 diatas menunjukkan nilai dari karyawan operasional dalam tim pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5.

Berikutnya data penilaian kinerja karyawan operasional untuk kriteria kedisiplinan direpresentasikan dengan singkatan. Singkatan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.42.

Tabel 4.42

Singkatan subkriteria pada kriteria kedisiplinan

No.	Subkriteria	Singkatan
1.	Presensi	PR
2.	Sanksi	S
3.	Kehadiran tepat waktu	KTW

Penilaian karyawan operasional dalam tim pada kriteria kedisiplinan dapat dilihat pada Tabel 4.43.

Tabel 4.43

Data Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan

No.	Nama Karyawan	Maret			April		
		PR	S	KTW	PR	S	KTW
1.	Sundoro	87,4	88,70	81,06	92,36	92,36	92,36
2.	Muh Razif	78,70	72,36	66,02	78,70	78,70	78,70
3.	Vicky	67,32	72,36	66,02	79,76	78,76	78,76

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.44.

Tabel 4.44

Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan

No.	Nama Karyawan	Nilai Total		
		PR	S	KTW
1.	Sundoro	89,88	90,53	86,71
2.	Muh Razif	78,70	75,53	72,36
3.	Vicky	73,54	75,41	72,24

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.44 diatas menunjukkan nilai dari karyawan operasional pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5. Berikutnya data penilaian kinerja karyawan kontrak untuk kriteria hasil kerja direpresentasikan dengan singkatan. Singkatan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.45.

Tabel 4.45

Singkatan subkriteria pada kriteria hasil kerja

No.	Subkriteria	Singkatan
1.	Kualitas	KLT
2.	Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	TST&TW
3.	Pekerjaan sesuai SOP	PSOP

Penilaian karyawan operasional dalam tim pada kriteria kedisiplinan dapat dilihat pada Tabel 4.46.

Tabel 4.46

Data Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja

No.	Nama Karyawan	Maret			April		
		KLT	TST&TW	PSOP	KLT	TST&TW	PSOP
1.	Sundoro	81,06	81,06	77,40	92,36	89,76	83,66
2.	Muh Razif	78,70	67,32	72,36	78,70	80	68,46
3.	Vicky	78,70	66,02	67,32	78,46	78,46	79,76

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.47.

Tabel 4.47

Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja

No.	Nama Karyawan	Nilai Total		
		KLT	TST&TW	PSOP
1.	Sundoro	86,71	85,41	80,53
2.	Muh Razif	78,70	73,66	70,41
3.	Vicky	78,58	72,24	73,54

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.47 diatas menunjukkan nilai dari karyawan operasional dalam tim pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5.

Berikutnya data penilaian kinerja karyawan kontrak untuk kriteria hubungan kerja direpresentasikan dengan singkatan. Singkatan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.48.

Tabel 4.48

Singkatan subkriteria pada kriteria phubungan kerja antar personal

No.	Subkriteria	Singkatan
1.	Komunikasi dengan atasan	KDA
2.	Kerjasama tim	KT
3.	Komunikasi dengan karyawan antar tim	KAT
4.	Kemampuan adaptasi dengan lingkungan kerja	KAL
5.	Loyalitas terhadap tim	LT

Penilaian karyawan operasional dalam tim pada kriteria hubungan kerja antar personal dapat dilihat pada Tabel 4.48.

Tabel 4.48

Data Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja

No.	Nama Karyawan	Maret					April				
		KDA	KT	KAT	KAL	LT	KDA	KT	KAT	KAL	LT
1.	Sundoro	70,24	81,06	81,06	83,66	84,72	96,1	82,60	91,30	92,36	91,30
2.	Muh Razif	67,32	86,34	71,06	66,02	72,60	78,70	87,64	78,70	79,76	80
3.	Vicky	81,30	66,02	67,08	64,96	66,02	78,46	78,46	78,46	78,46	78,46

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.49.

Tabel 4.49

Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja

No.	Nama Karyawan	Nilai Total				
		KDA	KT	KAT	KAL	LT
1	Sundoro	83,17	81,83	86,18	88,01	88,01
2	Muh Razif	73,01	86,99	74,88	72,89	76,30
3	Vicky	79,88	72,24	72,77	71,71	72,24

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.49 menunjukkan nilai dari karyawan operasional dalam tim pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing

subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5.

Berikutnya data penilaian kinerja karyawan operasional untuk kriteria sikap bekerja direpresentasikan dengan singkatan. Singkatan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.50.

Tabel 4.50

Singkatan subkriteria pada kriteria sikap bekerja

No.	Subkriteria	Singkatan
1.	Tanggung jawab	TJ
2.	Motivasi	M
3.	Komitmen	K

Penilaian karyawan operasional dalam tim pada kriteria sikap bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.51.

Tabel 4.51

Data Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja

No.	Nama Karyawan	Maret			April		
		TJ	M	K	TJ	M	K
1.	Sundoro	81,06	82,36	82,36	89,76	88,70	90,24
2.	Muh Razif	72,36	72,36	74,96	78,70	77,64	78,70
3.	Vicky	67,32	67,32	68,38	78,46	77,40	77,40

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.52.

Tabel 4.52

Data Total Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja

No.	Nama Karyawan	Nilai Total		
		TJ	M	K
1	Sundoro	85,41	85,53	86,3
2	Muh Razif	75,53	75	76,83
3	Vicky	72,89	72,36	72,89

Data penilaian yang berada pada Tabel 4.52 menunjukkan nilai dari karyawan operasional pada masing-masing subkriteria. Penilaian pada masing-masing subkriteria didasarkan pada penjelasan dari masing-masing subkriteria yang ada pada Lampiran 5. Dari pengumpulan data individu karyawan operasional dalam tim didapatkan juga nilai untuk masing-masing kriteria yang ada. Nilai kriteria tersebut didapatkan dari penjumlahan total karyawan operasional. Untuk melihat nilai masing-masing kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.53.

Tabel 4.53

Data Total Rekap Nilai Kriteria

No.	Kriteria	Nilai
1	Kriteria Personal	79,759

No.	Kriteria	Nilai
2	Kedisiplinan	80,983
3	Hasil Kerja	80,611
4	Hubungan Kerja Antar Personal	80,234
5	Sikap Bekerja	80,653

Dari Tabel 4.53 dapat dilihat rekap nilai untuk masing-masing kriteria dari karyawan operasional dimana rekap nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai yang lebih tinggi pada kriteria kedisiplinan berarti dapat dikatakan bahwa karyawan operasional dalam bekerja memiliki sikap disiplin yang tinggi termasuk presensi, *ontime* atau penerimaan sanksi yang sedikit diterima oleh karyawan operasional secara keseluruhan. Akan tetapi, tidak adanya perbedaan nilai yg signifikan antar kriteria yang berarti karyawan operasional dalam bekerja tidak terfokus pada satu kriteria yang ada melainkan menjalankan semuanya secara karena semua kriteria saling berhubungan satu sama lain.

4.3.6 Pengolahan Data Menggunakan Metode *Rating Scale*

Setelah dilakukan pengumpulan data penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim seperti diatas, selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan metode *rating scale*. Metode ini menjadikan data yang telah ada sebelumnya untuk dilakukan perhitungan dari masing masing nilainya dikalikan dengan bobot dari masing-masing kriteria yang telah diketahui pada perhitungan AHP sebelumnya. Perhitungan menggunakan metode *rating scale* untuk kriteria personal dapat dilihat pada Tabel 4.54.

Tabel 4.54

Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Personal

No.	Nama Karyawan	Maret					April				
		P	KUB	KI	KMK	KMT	P	KUB	KI	KMK	KMT
1.	Sundoro	0,250	0,162	0,648	1,216	1,920	0,277	0,183	0,739	1,366	1,920
2.	Muh Razif	0,198	0,132	0,691	0,990	2,287	0,236	0,160	0,680	1,181	2,287
3.	Vicky	0,187	0,132	0,589	0,990	1,584	0,216	0,159	0,628	1,196	1,883

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan dengan metode *rating scale* maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.55.

Tabel 4.55

Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Personal

No.	Nama Karyawan	Nilai Total				
		P	KUB	KI	KMK	KMT
1	Sundoro	0,264	0,172	0,694	1,291	1,920
2	Muh Razif	0,217	0,146	0,686	1,085	2,287
3	Vicky	0,202	0,146	0,608	1,093	1,734

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan operasional pada kriteria personal. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,003, 0,002, 0,008, 0,015, 0,024. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria kedisiplinan dapat dilihat pada Tabel 4.56.

Tabel 4.56

Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan

No.	Nama Karyawan	Maret			April		
		PR	S	KTW	PR	S	KTW
1.	Sundoro	2,884	0,532	1,135	3,048	0,554	1,293
2.	Muh Razif	2,597	0,434	0,924	2,597	0,472	1,102
3.	Vicky	2,222	0,434	0,924	2,632	0,471	1,098

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan dengan metode *rating scale* maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.57.

Tabel 4.57

Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Kedisiplinan

No.	Nama Karyawan	Nilai Total		
		PR	S	KTW
1	Sundoro	2,966	0,543	1,214
2	Muh Razif	2,597	0,453	1,013
3	Vicky	2,427	0,452	1,011

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim pada kriteria kedisiplinan. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,033, 0,006, 0,014. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria hasil kerja dapat dilihat pada Tabel 4.58.

Tabel 4.58

Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja

No.	Nama Karyawan	Maret			April		
		KLT	TST&TW	PSOP	KLT	TST&TW	PSOP
1.	Sundoro	22,454	12,899	4,721	25,584	14,272	5,103
2.	Muh Razif	21,800	10,704	4,414	21,800	12,720	4,176
3.	Vicky	21,800	10,497	4,107	21,733	12,475	4,865

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan dengan metode *rating scale* maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.59.

Tabel 4.59

Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Hasil Kerja

No.	Nama Karyawan	Nilai Total		
		KTT	TST&TW	PSOP
1	Sundoro	24,019	13,580	4,912
2	Muh Razif	21,800	11,712	4,295
3	Vicky	21,767	11,486	4,486

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan kontrak pada kriteria hasil kerja. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,277, 0,159 dan 0,061. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria hubungan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.60.

Tabel 4.60

Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja

No.	Nama Karyawan	Maret					April				
		KDA	KT	KAT	KAL	LT	KDA	KT	KAT	KAL	LT
1.	Sundoro	3,020	7,133	0,973	1,757	7,455	4,132	7,269	1,096	1,940	8,034
2.	Muh Razif	2,895	7,589	0,853	1,386	6,389	3,384	7,712	0,944	1,675	7,040
3.	Vicky	3,496	5,810	0,805	1,364	5,810	3,374	6,904	0,942	1,648	6,904

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan dengan metode *rating scale* maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.61.

Tabel 4.61

Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Hubungan Kerja

No.	Nama Karyawan	Nilai Total				
		KDA	KT	KAT	KAL	LT
1	Sundoro	3,576	7,201	1,034	1,848	7,745
2	Muh Razif	3,139	7,655	0,899	1,531	6,714
3	Vicky	3,435	6,357	0,873	1,506	6,357

Perhitungan Tabel 4.61 menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan operasional pada kriteria hubungan kerja antar personal. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,043, 0,088, 0,012, 0,021 dan 0,088. Selanjutnya untuk perhitungan kriteria sikap bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.62.

Tabel 4.62

Perhitungan Nilai Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja

No.	Nama Karyawan	Maret			April		
		TJ	M	K	TJ	M	K
1.	Sundoro	7,539	1,235	3,130	8,348	1,331	3,429
2.	Muh Razif	6,729	1,085	2,848	7,319	1,165	2,991
3.	Vicky	6,261	1,010	2,598	7,297	1,161	2,941

Setelah didapatkan nilai karyawan per bulan dengan metode *rating scale* maka diperoleh nilai total dari kedua bulan tersebut. Nilai total dapat dilihat pada Tabel 4.63.

Tabel 4.63

Perhitungan Nilai Total Penilaian Karyawan Kriteria Sikap Bekerja

No.	Nama Karyawan	Nilai Total		
		TJ	M	K
1	Sundoro	7,943	1,283	3,279
2	Muh Razif	7,024	1,125	2,920
3	Vicky	6,779	1,085	2,770

Perhitungan diatas menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan operasional dalam tim pada kriteria sikap bekerja. Angka yang didapatkan diatas merupakan perkalian antara skor yang di dapat pada penilaian karyawan dengan bobot dari masing-masing sub-kriteria. Masing-masing bobot subkriteria berturut-turut adalah 0,093, 0,015 dan 0,038. Selanjutnya, didapatkan hasil akhir berupa nilai akhir dari individu karyawan dalam tim dapat dilihat pada Tabel 4.64.

Tabel 4.64

Nilai Akhir Karyawan

No.	Nama Karyawan	Nilai		Nilai Akhir
		Bulan Maret	Bulan April	
1	Sundoro	81,054	89,916	85,485
2	Muh Razif	74,955	79,640	77,298
3	Vicky	70,602	78,529	75,575

Nilai akhir dari keseluruhan individu karyawan dalam tim dapat dilihat pada Lampiran 5. Setelah semua data penilaian kinerja pada masing-masing kriteria memiliki nilai akhir, selanjutnya didapatkan nilai tim dari masing-masing individu karyawan tersebut. Nilai tim bulan Maret dapat dilihat pada Tabel 4.65.

Tabel 4.65

Nilai Tim Bulan Maret

No.	Tim CIT	Nama Karyawan	Nilai Tim	Tim CRO	Nama Karyawan	Nilai Tim
1	Tim 1	Sundoro	75,543	Tim 1	Fatur	79,351
2		Muh Razif			Oky Hadi	
3		Vicky			Sukardi	
4	Tim 2	Amir	81,884	Tim 2	Afrilian	83,541
5		Akmal			Indra S	
6		Suhanto			Syaiful A	
7	Tim 3	Yudistira	75,661	Tim 3	Elis M	84,178
8		M Nur			Zainul A	
9		Arif			Novianto	
10	Tim 4	Tanto	82,395	Tim 4	Harris M	74,232
11		Abdul			Iswanto	
12		Agus			Moh Wahib	
13	Tim 5	Rano	81,187	Tim 5	M Abidin	79,809
14		Ragil			Medy Tama	

No.	Tim CIT	Nama Karyawan	Nilai Tim	Tim CRO	Nama Karyawan	Nilai Tim
15		Dian Galih			M Kibut	
16	Tim 6	Ahamd Z	84,907	Tim 6	Irfan L	79,128
17		Erich			Adi Cahyo	
18		Sunarto			Ilham N	
19	Tim 7	Rullianto	78,589	Tim 7	Danendra	74,442
20		Henrei			Rohmad H	
21		Adi Prianto			Tegoeh S	
22	Tim 8	Fami	76,546	Tim 8	Nova H	78,083
23		M Yusuf			Utsman	
24		Saiful H			Aris R	
25	Tim 9	Ahmad B	84,645	Tim 9	Havidz A	80,456
26		Tito P			Fakhri	
27		Danny F			Abdul Majid	

Tabel 4.65 merupakan tabel nilai semua tim pada bulan Maret, sedangkan nilai tim di bulan April dapat dilihat pada Tabel 4.66.

Tabel 4.66
Nilai Akhir Tim Bulan April

No.	Tim CIT	Nama Karyawan	Nilai Tim	Tim CRO	Nama Karyawan	Nilai Tim
1	Tim 1	Sundoro	82,695	Tim 1	Fatur	80,193
2		Muh Razif			Okky Hadi	
3		Vicky			Sukardi	
4	Tim 2	Amir	82,184	Tim 2	Afrilian	84,067
5		Akmal			Indra S	
6		Suhanto			Syaiful A	
7	Tim 3	Yudistira	81,365	Tim 3	Elis M	78,639
8		M Nur			Zainul A	
9		Arif			Novianto	
10	Tim 4	Tanto	84,957	Tim 4	Harris M	75,749
11		Abdul			Iswanto	
12		Agus			Moh Wahib	
13	Tim 5	Rano	80,571	Tim 5	M Abidin	86,549
14		Ragil			Medy Tama	
15		Dian Galih			M Kibut	
16	Tim 6	Ahamd Z	85,913	Tim 6	Irfan L	78,114
17		Erich			Adi Cahyo	
18		Sunarto			Ilham N	
19	Tim 7	Rullianto	79,610	Tim 7	Danendra	76,190
20		Henrei			Rohmad H	
21		Adi Prianto			Tegoeh S	
22	Tim 8	Fami		Tim 8	Nova H	
23		M Yusuf			Utsman	

No.	Tim CIT	Nama Karyawan	Nilai Tim	Tim CRO	Nama Karyawan	Nilai Tim
24		Saiful H	84,246		Aris R	80,496
25	Tim 9	Ahmad B	82,220	Tim 9	Havidz A	83,134
26		Tito P			Fakhri	
27		Danny F			Abdul Majid	

Setelah didapatkan nilai tim pada bulan Maret dan April maka untuk mendapatkan nilai total tim selama 4 minggu pada minggu awal bulan Maret dan April serta minggu ketiga bulan Maret dan April dengan menjumlahkan nilai tim pada Tabel 4.65 dan Tabel 4.66 lalu dilakukan rata-rata nilai dari kedua bulan tersebut. Untuk hasil nilai total tim dapat dilihat pada Tabel 4.67.

Tabel 4.67
Nilai Total Tim

No.	Tim CIT	Nama Karyawan	Nilai Tim	Tim CRO	Nama Karyawan	Nilai Tim
1	Tim 1	Sundoro	79,119	Tim 1	Fatur	79,772
2		Muh Razif			Okky Hadi	
3		Vicky			Sukardi	
4	Tim 2	Amir	80,252	Tim 2	Afrilian	83,804
5		Akmal			Indra S	
6		Suhanto			Syaiful A	
7	Tim 3	Yudistira	78,488	Tim 3	Elis M	81,409
8		M Nur			Zainul A	
9		Arif			Novianto	
10	Tim 4	Tanto	83,676	Tim 4	Harris M	75,921
11		Abdul			Iswanto	
12		Agus			Moh Wahib	
13	Tim 5	Rano	80,879	Tim 5	M Abidin	83,179
14		Ragil			Medy Tama	
15		Dian Galih			M Kibut	
16	Tim 6	Ahamd Z	85,410	Tim 6	Irfan L	78,621
17		Erich			Adi Cahyo	
18		Sunarto			Ilham N	
19	Tim 7	Rullianto	79,100	Tim 7	Danendra	75,316
20		Henrei			Rohmad H	
21		Adi Prianto			Tegoeh S	
22	Tim 8	Fami	80,396	Tim 8	Nova H	79,290
23		M Yusuf			Utsman	
24		Saiful H			Aris R	
25	Tim 9	Ahmad B	83,433	Tim 9	Havidz A	81,795
26		Tito P			Fakhri	
27		Danny F			Abdul Majid	

Setelah semua data penilaian kinerja pada masing-masing kriteria memiliki nilai akhir yaitu berupa nilai tim, selanjutnya dilakukan rangking pada masing-masing tim dengan

ketentuan seperti pada yang ada pada form penilaian kinerja yang telah disebarkan sebelumnya. Ketentuan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.68.

Tabel 4.68
Ketentuan *range* nilai dan *grade*

No.	Range Nilai	Grade	Keterangan
1.	>85	A	Sangat Baik
2.	80 - 85	B	Baik
3.	75 - <80	C	Cukup
4.	<75	D	Kurang Baik

Kriteria tersebut menjadi acuan untuk menetapkan rangking dari masing-masing tim berdasarkan nilai akhir dari perhitungan. Perusahaan PT. Bringin Gigantara sendiri memiliki standar batas kinerja yang diinginkan atau dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki target *grade* yang harus dicapai oleh masing-masing tim. Yaitu masing-masing karyawan diharapkan dapat memenuhi minimal *grade* B untuk pekerjaan yang dilakukannya.

Data *grade* untuk masing-masing tim dapat dilihat pada tabel dilihat pada Tabel 4.69.

Tabel 4.69
Grade Tim

No.	Tim CIT	Nilai	Rangking Penilaian	Tim CRO	Nilai	Rangking Penilaian
1	Tim 1	79,119	C	Tim 1	79,772	C
2	Tim 2	81,218	B	Tim 2	83,804	B
3	Tim 3	78,488	C	Tim 3	81,409	B
4	Tim 4	83,676	B	Tim 4	75,921	C
5	Tim 5	80,879	B	Tim 5	83,179	B
6	Tim 6	85,410	A	Tim 6	78,621	C
7	Tim 7	79,100	C	Tim 7	75,316	C
8	Tim 8	80,396	B	Tim 8	79,290	C
9	Tim 9	83,433	B	Tim 9	81,795	B

Tabel 4.69 diatas menunjukkan data dari keseluruhan nilai dari masing-masing tim di PT. Bringin Gigantara. Berdasarkan data diatas setelah dilakukan penilaian menggunakan metode *360 degree* dan *rating scale* dapat diketahui bahwa terdapat 1 tim pada CIT yang berada pada *grade* A atau setara dengan 11,11% dari total 9 tim pada CIT sedangkan pada CRO tidak terdapat *grade* A, untuk yang mendapat *grade* B pada CIT terdapat 5 tim atau setara dengan 55,56% dari total 9 tim pada CIT dan untuk CRO terdapat 4 tim atau setara dengan 44,44% dari total 9 tim dan sisanya ada 3 tim pada CIT atau setara dengan 33,33% mendapat *grade* C dari total 9 tim pada CIT sedangkan pada CRO terdapat 5 tim atau setara dengan 55,56% mendapat *grade* C dari total 9 tim pada CRO. Nilai tersebut dapat dijadikan acuan bahwa perusahaan masih harus melakukan perbaikan maupun tindakan pada tim yang masih berada dibawah dari standar *grade* yang ditetapkan oleh perusahaan.

4.4 Analisis dan Pembahasan

Setelah melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *360 degree* dan *rating scale* pada perusahaan PT. Bringin Gigantara hal tersebut menjawab bagaimana sebelumnya PT. Bringin Gigantara belum memiliki penilaian kinerja tim sehingga kinerja tim belum dapat diukur dengan baik, hal tersebut lah yang membuat tidak dapat dilakukan tindakan lebih lanjut untuk masing-masing tim sesuai dengan performansi kerjanya.

4.4.1 Hasil Penilaian Total Karyawan Operasional

Saat ini perusahaan mempunyai kriteria dan subkriteria yang didapatkan dari pengisian kuesioner yang ditentukan oleh manajer operasional dimana isi dari kuesioner merupakan kriteria dan subkriteria yang diterapkan didapatkan dari referensi teori yang sudah ada serta melihat keadaan perusahaan ketika penentuan kriteria dan subkriteria. Dari kriteria yang ada didapatkan nilai individu karyawan operasional dalam tim. Kelompok tim pada perusahaan PT. Bringin Gigantara Surabaya ada 2 yaitu kelompok tim *Cash In Transit* (CIT) dan *Cash Replanishment Outsource* (CRO). Nilai total dari kelima kriteria tersebut berdasarkan 2 kelompok tim dapat dilihat pada Tabel 4.70.

Tabel 4.70

Hasil Penilaian Total Pengumpulan Data

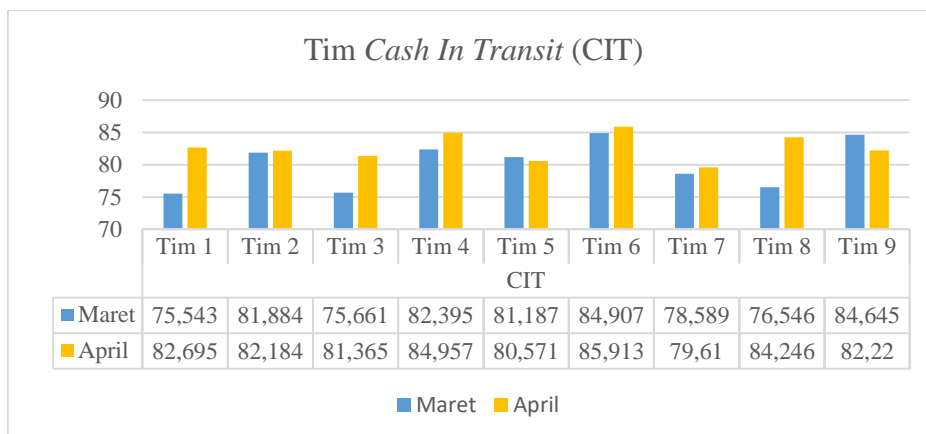
Kriteria	Nilai Total		Sub Kriteria	Nilai	
	CIT	CRO		CIT	CRO
Kriteria Personal	80,058	79,928	Pengetahuan	80,095	79,510
			Kemampuan untuk belajar	80,324	79,683
			Kreatifitas dan inisiatif	80,470	79,035
			Kemampuan membuat keputusan	78,488	80,257
			Kemampuan memimpin dalam tim	80,914	81,157
Kedisiplinan	81,344	80,441	Presensi	81,995	79,547
			Konsekuensi/sanksi	81,363	80,737
			Kehadiran tepat waktu	80,674	80,949
Hasil Kerja	81,396	80,019	Kualitas	83,248	79,892
			Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu	80,391	79,759
			Pekerjaan sesuai SOP (kecermatan dan kelengkapan)	80,548	80,315
Hubungan Kerja antar Personal	80,534	79,688	Komunikasi dengan Atasan	80,329	79,896
			Kerjasama tim	79,037	78,908
			Komunikasi dengan karyawan antar tim	80,834	79,314
			Kemampuan Adaptasi Lingkungan Kerja	81,137	80,027
			Loyalitas terhadap tim	81,332	80,293
Sikap Bekerja	80,559	79,913	Tanggung jawab	81,190	79,808
			Motivasi	79,852	79,863
			Komitmen	80,904	80,067
Nilai Akhir				80,778	79,991

Dari Tabel 4.70 dapat diketahui bahwa nilai akhir dari tim CIT sebesar 80,778 dan mendapat *grade* B dalam kategori sedangkan nilai akhir dari tim CRO sebesar 79,991 dan mendapat *grade* C dalam kategori cukup. Ini menunjukkan kerja dari kelompok tim CIT lebih baik daripada CRO. Lebih baiknya kelompok tim CIT dibanding CRO dapat dilihat dari keseluruhan aspek kriteria nilai dari kelompok tim CIT lebih unggul pada kelima kriteria dibandingkan CRO dimana untuk kriteria personal, hubungan kerja antar personal dan sikap bekerja tim CIT mendapatkan *grade* B dalam kategori baik dengan nilai secara berturut-turut sebesar 81,344, 80,534 dan 80,559 sedangkan tim CRO mendapatkan *grade* C dalam kategori cukup dengan nilai berturut-turut sebesar 79,928, 79,688 dan 79,913. Pada kriteria kedisiplinan dan hasil kerja tim CIT dan tim CRO sama-sama mendapatkan *grade* B dalam kategori baik dimana tim CIT memperoleh nilai dari aspek kedisiplinan sebesar 81,344 dan nilai dari aspek hasil kerja sebesar 81,396. Pada tim CRO memperoleh nilai dari aspek kedisiplinan sebesar 80,441 dan nilai dari aspek kriteria hasil kerja sebesar 80,019. Perbedaan nilai-nilai tersebut tidak terlalu signifikan walaupun tim CIT unggul dalam semua kriteria yang ada. Akan tetapi, pada subkriteria nilai dari kelompok tim CIT tidak unggul secara seluruh daripada CRO.

Tabel 4.70 menunjukkan bahwa tim CIT memiliki kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan CRO pada seluruh aspek kecuali pada motivasi, kemampuan membuat keputusan, kemampuan memimpin dalam tim, ketepatan kehadiran (*ontime*). Beberapa subkriteria yang membuat kelompok tim CIT tidak unggul secara keseluruhan tidak terlalu signifikan perubahannya dan dilihat dari nilainya juga tidak terlalu jauh perbedaannya, namun perusahaan sangat melihat dari hasil kerja yaitu berupa kualitas karena perusahaan ini bergerak dibidang jasa maka aspek kualitas sangat dilihat dan sangat diperhatikan. Jika dilihat dari nilai yang didapat pada CIT pada subkriteria kualitas ialah sebesar 83,248 sedangkan CRO mendapat nilai 79,892 berarti ada perbedaan yang cukup jauh walaupun tugas dan pekerjaannya berbeda tetapi kelompok tim CRO juga dituntut untuk menghasilkan kualitas hasil kerja yang baik pula.

4.4.2 Perbandingan Nilai Hasil Pengukuran Kinerja Tim

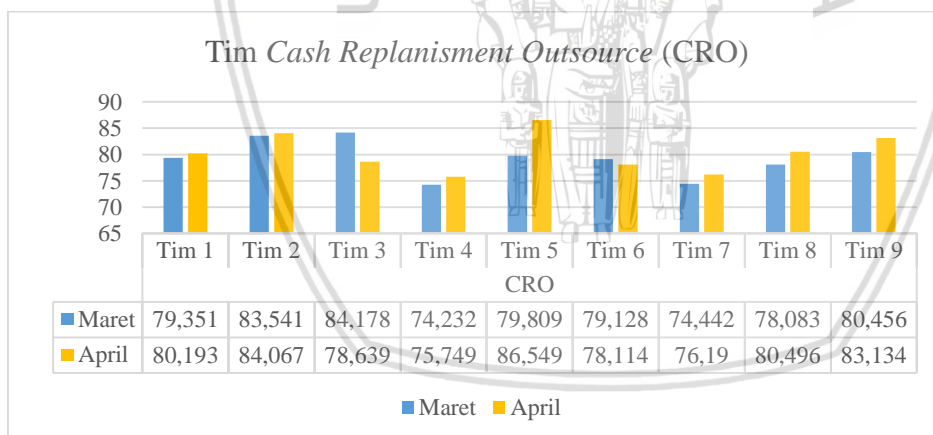
Hasil penilaian kinerja tim pada bulan Maret dan bulan April masing-masing tim memiliki nilai hasil yang berbeda. Pada gambar 4.2 dibawah ini dapat kita lihat perbandingan nilai masing-masing tim pada kelompok tim *Cash In Transit* (CIT).



Gambar 4.2 Perbandingan nilai tim CIT

Gambar 4.2 menggambarkan nilai kumulatif kriteria penilaian kinerja tim 1 hingga tim 9 dalam kelompok tim CIT pada bulan Maret dan April 2018, dimana dari data tersebut nilai tertinggi pada bulan Maret dicapai oleh tim 9 dengan nilai 84,645 sedangkan pada bulan April nilai tertinggi dicapai oleh tim 6 dengan nilai 85,913. Nilai terendah pada bulan Maret oleh tim 1 dengan nilai 75,543 dan pada bulan April nilai terendah dengan nilai 79,610 dimana merupakan nilai terendah yang dicapai oleh tim 7.

Perbandingan nilai pada kelompok tim *Cash Replanishment Outsource* (CRO) dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Perbandingan nilai tim CRO

Gambar 4.3 menggambarkan nilai kumulatif kriteria penilaian kinerja tim 1 hingga tim 9 dalam kelompok tim CRO pada bulan Maret dan April 2018 dimana dari data tersebut nilai tertinggi di bulan Maret dicapai oleh tim 4 dengan nilai 84,178 sedangkan pada bulan April nilai tertinggi dicapai oleh tim 5 dengan nilai 86,549. Nilai terendah di bulan Maret dicapai oleh tim 4 dengan nilai 74,232 dan nilai terendah pada bulan April dengan nilai 75,749 dicapai oleh tim 4.

Dari kedua gambar diatas dapat dilihat bahwa seluruh tim CIT dan CRO mengalami kenaikan dan penurunan nilai pada bulan Maret dan April. Selanjutnya, pada tabel dibawah

ini dapat dilihat perbandingan nilai bulan Maret dan April dari aspek kelima kriteria yang sudah dipilih. Kriteria tersebut ialah kriteria personal dengan singkatan KP, kriteria kedisiplinan dengan singkatan K, kriteria hasil kerja dengan singkatan HK, kriteria hubungan kerja antar personal dengan singkatan HKAP dan kriteria sikap bekerja dengan singkatan SB. Berikut dibawah ini Tabel 4.71 yang merupakan tabel perbandingan nilai tim CIT pada bulan Maret dan April dari aspek keseluruhan kriteria.

Tabel 4.71
Perbandingan nilai tim CIT berdasarkan kriteria

Nama Tim	Maret					April				
	KP	K	HK	HKAP	SB	KP	K	HK	HBAP	SB
Tim 1	74,691	75,549	74,438	73,964	74,276	83,525	83,318	81,609	83,384	81,889
Tim 2	82,229	82,658	81,240	82,245	83,993	80,420	80,436	81,167	78,549	84,329
Tim 3	76,109	80,749	75,358	75,632	74,238	81,145	81,727	80,453	81,839	81,438
Tim 4	78,584	81,602	83,436	80,139	78,260	83,996	83,633	85,827	83,361	81,556
Tim 5	80,680	82,613	80,238	80,377	81,007	78,204	77,547	80,544	79,255	81,538
Tim 6	82,575	83,767	86,613	84,152	83,902	83,085	83,949	86,080	85,204	84,942
Tim 7	76,895	81,102	77,742	77,720	80,253	77,509	79,451	83,316	77,736	75,169
Tim 8	75,049	76,769	78,611	74,869	74,167	82,901	84,627	83,516	82,936	83,984
Tim 9	82,761	84,184	83,362	85,605	85,467	80,691	80,509	82,116	81,639	79,649

Dari Tabel 4.71 dapat dilihat nilai dari masing-masing juga mengalami kenaikan dan penurunan pada bulan Maret dan April. Tim CIT yang mendapat nilai tertinggi pada bulan Maret dari kelima aspek kriteria diatas didapatkan oleh tim 6 dengan nilai sebesar 86,613 pada kriteria hasil kerja dan tim yang mendapatkan nilai tertinggi pada bulan April juga didapatkan oleh tim 6 dengan nilai sebesar 86,080. Nilai terendah pada bulan Maret dari kelima aspek kriteria diatas didapatkan oleh tim 1 dengan nilai 73,964 pada kriteria hubungan kerja antar personal sedangkan di bulan April nilai terendah didapatkan oleh tim 7 dengan nilai sebesar 75,169 pada kriteria sikap bekerja. Dari tabel diatas juga dapat dilihat bahwa kriteria hasil kerja dari bulan Maret ke April hampir seluruh tim mengalami kenaikan nilai dan tidak ada nilai di bawah 80 yang berarti tim CIT mengalami peningkatan dalam bekerja sehingga kerja yang dihasilkan lebih baik dibandingkan bulan sebelumnya. Selanjutnya nilai perbandingan pada tim CRO dari kelima aspek kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.72.

Tabel 4.72
Perbandingan Nilai Tim CRO Berdasarkan Kriteria

Nama Tim	Maret					April				
	KP	K	HK	HKAP	SB	KP	K	HK	HBAP	SB
Tim 1	80,349	83,489	80,347	79,753	77,267	80,875	81,782	79,857	80,328	81,636
Tim 2	83,743	84,140	83,247	83,579	84,140	84,419	83,840	83,516	84,852	84,653
Tim 3	83,876	83,767	82,290	85,393	85,738	78,024	79,973	78,918	77,265	78,249
Tim 4	73,752	74,373	77,589	73,047	74,680	74,328	76,083	77,473	75,672	76,731
Tim 5	80,507	79,612	79,687	78,967	78,927	86,933	85,376	87,282	85,139	84,149
Tim 6	79,568	80,607	79,631	80,413	77,084	79,535	78,844	78,258	77,897	79,982
Tim 7	74,383	75,676	73,391	73,076	75,260	77,151	76,867	75,900	75,119	75,864
Tim 8	76,881	79,976	78,340	77,699	78,936	81,049	82,280	81,104	80,989	82,198

Nama Tim	Maret					April				
	KP	K	HK	HKAP	SB	KP	K	HK	HBAP	SB
Tim 9	78,783	79,552	80,362	82,109	78,818	84,555	81,638	82,782	83,172	84,482

Dari Tabel 4.72 dapat dilihat juga kenaikan dan penurunan nilai masing-masing tim CRO pada kelima aspek kriteria. Nilai tertinggi di bulan Maret didapatkan oleh tim 3 dengan nilai sebesar 85,738 pada kriteria sikap bekerja sedangkan nilai tertinggi di bulan April didapatkan oleh tim 5 dengan nilai 87,282 pada kriteria hasil kerja. Nilai terendah di bulan Maret didapatkan oleh tim 4 dengan nilai 73,047 pada kriteria hubungan kerja antar personal dan di bulan April nilai terendah didapatkan juga oleh tim 4 dengan nilai 74,328 pada aspek kriteria personal. Dari tabel diatas dapat dilihat juga bahwa hampir semua tim nilainya meningkat dari bulan Maret ke April pada kriteria sikap bekerja dan aspek kriteria yang mengalami penurunan dilihat dari keseluruhan tim CRO terdapat pada aspek kedisiplinan dan hasil kerja.

4.4.3 Ranking Penilaian Kinerja Tim

Setelah diketahui secara signifikan nilai dan perbandingan kinerja pada bulan Maret dan April, dapat ditentukan urutan tim mana yang memiliki kinerja terbaik dan terburuk untuk menentukan kebijakan perusahaan selanjutnya. Perusahaan dapat memberikan kebijakan seperti *reward and punishment* pada perusahaan dimana hal tersebut akan memberikan motivasi tersendiri pada individu dan pada setiap tim itu sendiri itu menjaga dan meningkatkan kinerjanya masing-masing. Berikut merupakan *ranking* pada CIT dan CRO berdasarkan pengukuran kinerja tim secara kumulatif. Berikut merupakan nilai pengukuran kinerja, *grade*, dan *ranking* pada tim *Cash In Transit* (CIT) dan *Cash Replanishment Outsource* (CRO).

Tabel 4.73
Rangking Tim

Nama Tim	CIT			CRO		
	Score	Grade	Rank	Score	Grade	Rank
Tim 1	79,119	C	7	79,772	C	6
Tim 2	81,218	B	4	83,804	B	1
Tim 3	78,488	C	9	81,409	B	4
Tim 4	83,676	B	2	75,921	C	8
Tim 5	80,879	B	5	83,179	B	2
Tim 6	85,100	A	1	78,621	C	7
Tim 7	79,100	C	8	75,316	C	9
Tim 8	80,396	B	6	79,920	C	5
Tim 9	83,433	B	3	81,795	B	3

Pada sub-bab sebelumnya sudah diketahui bahwa *grade* yang harus dicapai oleh masing-masing tim yaitu *grade* B. Pada Tabel 4.73 dapat dilihat bahwa yang mendapat *grade*

sesuai standar perusahaan belum keseluruhan tim baik tim CIT dan CRO. Pada tim CIT terdapat 6 tim yang memenuhi *grade* standar dari perusahaan dengan penjelasan hanya 1 tim mendapat *grade* A dan 5 tim lainnya mendapat *grade* B. Sedangkan, pada tim CIT yang mendapat *grade* C sebanyak 3 tim dari total keseluruhan tim pada CIT. *Ranking* pertama pada kelompok tim CIT didapat oleh tim 6 dan *ranking* terakhir didapat oleh tim 3. Pada tim CRO terdapat hanya 4 tim yang memenuhi *grade* dari perusahaan dengan penjelasan bahwa tidak ada tim yang mendapat *grade* A dan 4 tim tersebut mendapat *grade* B. Untuk tim pada CRO yang mendapat *grade* C sebanyak 5 tim dari total keseluruhan tim yg ada pada kelompok tim CRO. *Ranking* pertama pada CRO didapat oleh tim 2 dan *ranking* terakhir didapat oleh tim 8.

Pada Tabel 4.73 dapat dilihat juga bahwa *grade* yang dibawah standar dari perusahaan tersebut dominan didapatkan oleh tim CRO sebanyak 5 tim mendapatkan *grade* C sedangkan tim CIT hanya 3 tim yang mendapatkan *grade* C. Data dari tabel diatas mendukung hasil sebelumnya dimana pada poin pembahasan sebelumnya nilai tim CRO lebih buruk dibandingkan nilai CIT. Oleh sebab itu, harus ada penindakan lebih lanjut dari perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap keseluruhan tim yang ada. Perusahaan mempunyai *reward and punishment* berdasarkan *grade* yang sudah ada untuk diberikan kepada masing-masing tim sesuai *grade* yang didapat. Untuk tim dengan *grade* A, perusahaan akan memberikan insentif dengan nominal besar. Untuk tim *grade* B yang dapat memenuhi standar batas kinerja yang perusahaan berikan ,perusahaan juga memberikan insentif namun nominal lebih kecil daripada yang menerima *grade* A. Insentif tersebut langsung ditentukan oleh pihak perusahaan terkait nominal dan pelaksanaannya. Untuk tim *grade* C tidak ada pemberian insentif serta untuk *grade* terakhir yaitu untuk tim yang mendapatkan *grade* D diberikan sanksi dalam bentuk surat peringatan sebanyak 2 kali dimana kalau tidak ada perubahan dilakukan pemecatan.

Selain pemberian insentif ataupun surat peringatan bahkan sampai pemecatan, perusahaan juga memberikan *training* atau pelatihan kepada seluruh tim sesuai kondisi pada setiap tim karena setiap memiliki permasalahan yang berbeda-beda dan ini dapat dilihat dari *grade* yang didapat oleh masing-masing tim. Adanya *reward and punishment* harapannya meningkatkan kembali semangat tim-tim dalam melakukan pekerjaan sehingga hasilnya dapat lebih baik lagi dilihat dari nilai dan *grade* yang diperoleh. Sementara itu, untuk objektivitas penilaian oleh penilai sehingga mendapatkan hasil untuk menentukan insentif didasarkan pada yaitu:

1. Pengalaman penilai

Pengalaman penilai yang dimaksud ialah ketika ingin menilai harus orang yang mengetahui tujuan perusahaan, kondisi perusahaan, kondisi tim dan keadaan dilapangan. Pengalaman tersebut juga melihat seberapa lama seseorang berada dalam suatu perusahaan atau organisasi atau dalam sebuah tim. Tujuannya ialah agar dapat lebih detail dan objektif ketika memberikan penilaian karena ada tanggung jawab khusus yang diberikan kepada penilai. Oleh sebab itu, pada permasalahan diatas penilainya merupakan atasan dan rekan satu timnya saja tidak adanya campur tangan dari tim lain karena nantinya akan ada perbedaan persepsi dan tidak sesuai dengan pengertian pengalaman penilai yang dimaksud diatas.

2. Jumlah penilai yang banyak

Banyaknya penilai dalam sebuah penilaian akan meminimalisir subjektif dari nilai yang didapatkan. Semakin banyak penilai maka semakin objektif juga nilai yang diberikan. Banyaknya penilai tersebut juga didasarkan pada bobot dari penilai tersebut. Dengan kata lain, tidak sama bobot penilai yang satu dengan yang lain. Perbedaan bobot tersebut dikarenakan ada perbedaan jabatan, perbedaan pengalaman ataupun terdapat seorang ahli dalam penilaian kinerja karyawan pada perusahaan. Dalam penelitian ini, jumlah penilai tidak 1 tetapi terdapat 3 penilai yaitu atasan, rekan satu tim dan diri sendiri. Tidak terdapat bawahan karena tim pada bagian operasional sudah tingkat paling rendah dalam struktur organisasi. Bobot penilai yang paling tinggi terdapat pada atasan kemudian rekan satu tim dan yang terakhir diri sendiri.

Dengan adanya objketifitas penilaian dari penilai diharapkan dapat meminimalisir sujketifitas yang ada. Sedangkan untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan dari penilaian ini perusahaan dapat membuat form penilaian secara online agar biayanya lebih rendah dan waktunya lebih serta untuk perusahaan dapat memprediksi nilai performansi kedepannya perusahaan dapat melihat dari perilaku karyawan tersebut atau membuat detail perilaku karyawan dari penambahan di kriteria penilaian serta membuat standar nilai yang ditetapkan oleh perusahaan agar karyawan operasional semakin baik dalam melakukan pekerjaannya. Untuk penilaian kinerja karyawan operasional berdasar tim nantinya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan masalah yang ada pada perusahaan tidak terulang kembali serta diharapkan penilaian kedepannya lebih baik dan lebih bersifat objektif sehingga tidak hanya bersifat subjektivitas dari atasan kepada bawahan saja.



Halaman sengaja dikosongkan

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini menjawab rumusan masalah dari penelitian ini dan saran penelitian berisi usulan yang ditunjukkan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah:

1. Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner yang telah diberikan kepada manajer operasional pada PT. Bringin Gigantara Surabaya, maka didapatkan bahwa kriteria dan subkriteria yang akan digunakan pada *form* penilaian kinerja tim terdapat 5 kriteria utama dengan masing-masing subkriteria didalam kriteria yang terpilih. Masing-masing kriteria tersebut adalah kriteria personal, kedisiplinan, hasil kerja, hubungan kerja antar personal dan sikap bekerja. Untuk krtieria personal terdapat subkriteria pengetahuan, kemampuan untuk belajar, kreatifitas dan inisiatif, kemampuan membuat keputusan serta kemampuan memimpin dalam tim. Untuk kriteria kedisiplinan terdapat subkriteria presensi, konsekuensi/sanksi dan kehadiran tepat waktu. Untuk kriteria hasil kerja terdapat subkriteria kualitas, kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target dan tepat waktu serta subkriteria pekerjaan sesuai SOP. Untuk kriteria hubungan kerja antar personal terdapat subkriteria komunikasi dengan atasan, kerjasama tim, komunikasi dengan karyawan antar tim, kemampuan adaptasi dengan lingkungan kerja, serta loyalitas terhadap tim. Kriteria terakhir yaitu kriteria sikap bekerja terdapat subkriteria tanggung jawab, motivasi dan komitmen.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data penilaian kinerja tim PT. Bringin Gigantara Surabaya dari total 54 orang karyawan operasional yang dibagi dalam 2 kelompok tim yaitu tim *Cash In Transit* (CIT) dan tim *Cash Replanishment Outsource* (CRO). Setiap kelompok tim terdiri dari 9 tim dimana 1 tim berisi 3 orang. Penilaian pada bulan Maret kelompok tim CIT sebanyak 5 tim mendapatkan *grade* B dalam kategori baik, 4 tim mendapatkan *grade* C dalam kategori cukup, dan tidak ada tim dalam *grade* A sedangkan kelompok tim CRO sebanyak 4 tim mendapatkan *grade* B dalam kategori baik, 5 tim mendapatkan *grade* C kategori cukup, dan tidak ada tim dalam *grade* A.

Penilaian pada bulan April kelompok tim CIT sebanyak 1 tim mendapatkan *grade* A dalam kategori sangat baik, 7 tim mendapatkan *grade* B dalam kategori baik dan 1 tim mendapatkan *grade* C sedangkan pada kelompok tim CRO sebanyak 1 tim mendapatkan *grade* A, 4 tim mendapatkan *grade* B, dan 4 tim sisanya mendapatkan *grade* C. Untuk penilaian total dari bulan Maret dan April kelompok tim CIT sebanyak 1 tim mendapat *grade* A dalam kategori sangat baik, 5 tim mendapatkan *grade* B dalam kategori baik dan 3 tim mendapatkan *grade* C dalam kategori cukup sedangkan kelompok tim CRO tidak ada tim mendapat *grade* A, 4 tim mendapatkan *grade* B dalam kategori baik dan 5 tim mendapatkan *grade* C dalam kategori cukup. Adanya penilaian kinerja tim nantinya dapat meningkatkan kinerja tim tersebut dan masalah yang ada pada perusahaan tidak terulang kembali serta diharapkan penilaian kinerja tim lebih baik dan lebih bersifat objektivitas.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini untuk mendukung perbaikan yang ditujukan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya yaitu:

1. Perusahaan diharapkan melakukan penilaian sesuai prosedur dan dilakukan secara objektif sehingga hasil yang lebih akurat serta adanya penilaian kinerja tim dengan menggunakan kriteria terpilih perusahaan diharapkan menghasilkan tim-tim yang berkompetensi sesuai dengan yang diharapkan.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan ketika melakukan penelitian lanjut terhadap nilai akhir yang ada pada penilaian dapat menggunakan metode lain sehingga ada penambahan tindakan atau rekomendasi pada masing-masing tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboufazeli, M. dan Siadat, S.A., 2013, “*Managers’ Performance Evaluation Using 360 Degree Feedback Method (Case Study: System Group Company)*”, Academic Research International, Vol 4 No 6.
- Aggarwal dan Thakur, 2013, *Techniques of Performance Appraisal-A Review*, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Volume-2.
- Avazpour, R., Elham E dan Mohammad Reza Fathi. 2013, *A 360 Degree Feedback Model for Performance Appraisal Based on Fuzzy AHP and TOPSIS*, International Journal of Economy, Management and Social Sciences
- Baroda, S., Sharma C. dan Bhatt, J.K., 2012, “*360 Degree Feedback Appraisals – An Innovative Approach of Performance Management System*”. International Journal of Management & Information Technology, Vol 1 No 2.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Becker, B.E., Huselid, MA, dan Ulrich, D. 2001, *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bittel, 1985, *What Every Supervisor Should Know*, New York: Mc Graw-Hill.
- Cacioppe R dan Albrecht., S. 2000, “*Using 360-Degree Feedback And The Integral Model to Develop Leadership and Management Skill*”, Leadership and Organisation Development Journal, 4(6), pp. 390-404.
- Dessler, Gary., 2003, *Human Resource Management Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Djaali, 2008. *Skala Likert*. Jakarta: Pustaka Utama
- Dwi, T., Effendi, U., dan Silalahi, R. 2012, *Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Metode 360 Derajat*. Studi Kasus PG Kebon Agung, Malang. Jurnal Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya.
- Eisalou, Mohammad Rouhi., 2014, *Human Resource 360 Degree Feedback*, Jerman: Lambert Academic Publishing.
- Garavan, T.N., Morley, M. & Flynn, M., 1997, “360-Degree Feedback: Its Role in Employee Development”, *Journal of Management Development*, Vol 16 No 2, hlm: 134-147.
- Gasperz, Vincent. 2002, *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama
- Gregarus, G.J. & Robie, C., 1998, “A New Look Within Source Interrater Reliability of 360 Degree Feedback Ratings” *Journal of Applied Psychology*, Vol 83 No 6, hlm: 960-968.

- Gupta, T., 2013 "Suitability of 360 Degree Appraisal System to Manage Company's Health: An Analytical Study" *International Journal of Organization Behaviour and Management Perspectives*, Vol 2 no 1 hlm: 238-244.
- Handoko, T. Hani. 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. 2002. *Five-factor model of personality and job satisfaction: A metaanalysis*. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Kaur, S., 2013, "360 Degrees Performace Appraisal – Benefits and Shortcoming" *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, Vol 2 No 6, hlm: 83-88.
- Linman, T. (t.thn.). 360-degree Feedback. Weighing the Pros and Cons.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Maurer, T.J & Palmer, J.K., 1999, "Management Development Intentions Following Feedback: Role of Perceived Outcomes, Social Pressures and Control", *Journal of Management Development*, Vol 4 No 2, hlm: 733-751.
- McCarthy, A.M. & Garavan, T. N., 2001, "360-Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol 25 No 1, hlm: 5-32.
- Nurmianto, E. dan Siswanto, N. 2006, *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*. Jurnal Teknik Industri ITS.
- Pardosi, J., Tambunan, M. Mangara., Syahputri, K. 2015. *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Integrasi 360 Feedback dan AHP di PT.S*. Jurnal Teknik Indusri USU.
- Saaty, T. Lorie. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo.
- Saaty, T.L. 2008. *Decision making with the analytic hierarchy process*. University of Pittsburgh: USA.
- Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung.
- Simamora, Henry., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta STIE YKPN.
- Spencer, M. Lely & Signe. 1993. *Competence at work, Modeles for Superior Performance*., John Willey & Sons Inc.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

- Sulistiyawan, F., Wuriyanto, T. dan Yohanes, Y. 2013, *Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Graphic Rating Scales dan 360 Derajat*. Jurnal Sistem Informasi STMIK STIKOM Surabaya.
- Suprihanto, J. 1997, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFb.
- Vita, P., 2011, *Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dengan Metode AHP Sebagai Dasar Pemberian Insentif dan Pelatihan*. Jurnal Teknik Industri Universitas Brawijaya.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.





Halaman ini sengaja dikosongkan